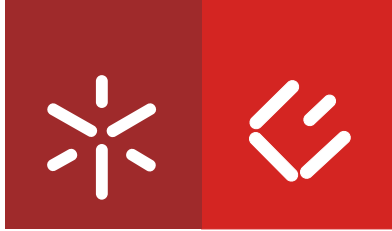


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Francisco Aguiar de Melo e Silva

Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”

Março de 2013



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Francisco Aguiar de Melo e Silva

Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”

Dissertações de Mestrado
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho
e da
Dra. Elisabete Sampaio de Sá

Março de 2013

Declaração

Nome: FRANCISCO AGUIAR DE MELO E SILVA

Endereço eletrónico: fmeloesilva@gmail.com

Título de dissertação

Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”

Orientadores:

Professor Doutor José Carlos Pinho

Dra. Elisabete Sampaio de Sá

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

MESTRADO EM GESTÃO

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 26 / 03 / 2013

Assinatura: _____

Agradecimentos

A concretização desta Dissertação de Mestrado é o alcançar de um objetivo concreto, isto é, explorar um tema de elevado interesse profissional. É um momento especial de satisfação e realização pessoal que só foi possível devido à ajuda de diversas pessoas a quem gostaria de mencionar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar um reconhecimento pessoal à Professora Elisabete Sampaio de Sá pelo seu rigor, disponibilidade, transmissão de conhecimentos e a forma especial como conseguiu contornar todas as minhas dúvidas e indecisões, bem como, ao Professor José Carlos Pinho pelo importante apoio dado, evidenciando-se a sua experiência a orientar este tipo de estudo.

Aos entrevistados pela gentileza demonstrada, o tempo despendido e a partilha dos seus conhecimentos e experiências.

A todos com quem já trabalhei e/ou que ainda gostaria de vir a colaborar, e que contribuíram para este estudo, direta ou indiretamente.

O meu profundo agradecimento à minha família e amigos por toda a amizade que nos une. Em especial, à minha querida mãe, pai e irmão. São um pilar fundamental.

A minha sentida gratidão à minha ‘nova’ família nortenha por todo o apoio e felicidade que sempre me transmitem.

Por último, não poderia deixar de agradecer à Guida por todos os momentos hipotecados, bem como, por toda a paciência e compreensão, que tão importantes se revelaram para a conclusão deste estudo.

A todos, um sincero obrigado.

Título

Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da “medalha”

Resumo

A literatura na área do empreendedorismo revela que existe uma elevada taxa de insucesso nas novas empresas. Este tema apresenta-se como relevante, sobretudo no contexto atual, e existem três argumentos que contribuem para explicar este fenómeno, a saber: (1) a taxa de sobrevivência das novas empresas ao fim de três anos é ainda de 47,1%, apesar da existência de um número cada vez maior de estudos que procuram identificar os fatores que contribuem para o seu sucesso; (2) o facto de a maioria dos estudos se focar no sucesso e não no insucesso; e (3) a inexistência de uma correlação direta entre os fatores que respetivamente contribuem para o sucesso e para o insucesso. A literatura distingue três níveis de análise entre os principais fatores de insucesso: (1) nível do empreendedor; (2) nível da organização; e, (3) nível do ambiente. Contudo, existe ainda uma ausência de consenso acerca das razões do insucesso de uma startup o que conduz, na maioria dos casos, a resultados empíricos controversos e fragmentados. Neste sentido, este estudo procura analisar o outro lado deste fenómeno, nomeadamente identificar e compreender os fatores que contribuem para o insucesso das micro e startups. Para tal, foi feita uma análise aprofundada com base em 29 entrevistas semiestruturadas em que se distinguiram dois grupos de intervenientes: (1) os empreendedores que vivenciaram o insucesso e (2) os especialistas que interagem com startups, distinguindo-se neste último grupo, especialistas de carácter investidor e especialistas em empreendedorismo e/ou inovação. Após a análise e tratamento dos dados obtidos através de uma rigorosa análise de conteúdo das entrevistas, procedeu-se à conceção de um modelo integrado que contribui para uma melhor compreensão deste fenómeno. Assim, o modelo proposto considera as seguintes razões explicativas: (1) as causas que contribuem para o insucesso das startups centram-se em oito fatores (serão devidamente especificados); (2) o modelo deve assumir um enfoque mais relacional e uma natureza mais personalizada em detrimento de uma maior padronização; e, (3) as inter-relações entre diversos atores e *stakeholders* podem assumir um papel fundamental na organização de uma startup, antecipando problemas futuros e possibilitando contorná-los.

Palavras-chave: Startups; Insucesso; Sobrevivência; Desempenho; Sucesso; *Business Angel*; Capital de Risco; Consenso; Empreendedorismo; Crescimento; Interação.

Title

Factors that contribute to the failure of the startups: The backside of the “coin”

Abstract

The literature of the area of the entrepreneurship reveals that there is a high percentage of failure in new companies. This theme presents itself pertinent, especially in the actual context, and there are three arguments that contribute to explain this phenomenon: (1) the survival rate of new companies after three years it is still of 47,1%, aside from the existence of a continuous higher number of case studies that try to determine the factors that contribute to their success; (2) the fact that most case studies only focus on the success and not on the failure ; and (3) the inexistence of a direct correlation between the factors that respectively contribute to both the success and failure. The literature distinguishes three different levels of analysis between the main factors to failure: (1) level of the entrepreneur; (2) level of the organization; and, (3) level of (work) environment. Nevertheless, there is still an absent of reasoning regarding the reasons of failure of a startup which leads, in most cases, to controversial and fragmented empirical results. Based on this, this study aims to analyze the other side of this phenomenon, mainly identify and understand the factors that contribute to the failure of both micro and startups. For this it was done a depth analysis based on twenty nine semi-structured interviews in which it were distinguished two intervenient groups: (1) the entrepreneurs that have experienced success and (2) the specialists that interact with startups, distinguishing in this last group, experts of investor nature and in entrepreneurial and/or innovation. After the analysis and treatment of the statistics obtained through a rigorous analysis of the interviews content, proceeded to the conception of an integrated model that contributed to a better understanding of this phenomenon. Thereby, the proposed model considers the following expository reasons: (1) the causes that contribute to the startups failure centered in eight factors (will be accordingly specified); (2) the model should assume not only a more relationship approach and also of a more personalized nature more personalized in detriment of a higher standardization; and, (3) the inter-relations between several actors and stakeholders may assume a fundamental role in the organization of a startup, anticipating future problems and giving the possibility to bypass them.

Keywords: Startups; Failure; Survival; Performance; Success; Business Angel; Venture Capital; Agreement; Entrepreneurship; Growth; Interaction.

Índice

Agradecimentos	iii
Índice	ix
Lista de acrónimos.....	xi
Índice de figuras	xiii
Índice de quadros	xv
Introdução	1
1. Apresentação e relevância do tema objeto de estudo.....	1
2. Questão de pesquisa	4
3. Estrutura da investigação.....	7
Primeira Parte – Revisão da literatura	9
Capítulo 1. Conceitos-chave do estudo.....	9
1.1. Definição de startup.....	10
1.2. Desempenho, Sobrevivência, Insucesso e Sucesso.....	11
Capítulo 2. Fatores que contribuem para o insucesso das startups.....	19
2.1. Fatores relacionados com o empreendedor.....	19
2.1.1. Ausência de visão do negócio	19
2.1.2. Inexperiência.....	21
2.1.3. Ausência de competências de gestão.....	23
2.1.4. Capacidades emocionais e cognitivas	26
2.1.5. Ausência de formação / educação	30
2.1.6. Contexto pessoal / Ocupações externas.....	32
2.2. Fatores relacionados com a organização	35
2.2.1. Estratégia competitiva desadequada.....	35
2.2.2. Ausência de planeamento.....	40
2.2.3. Rigidez e inadaptabilidade	42
2.2.4. Insuficiência de recursos: Financeiros, Humanos, Físicos, Operacionais e Relacionais	43
2.2.5. Marketing	47
2.2.6. Gestão operacional.....	49
2.2.7. Estrutura.....	52
2.2.8. Localização	54
2.2.9. Recursos humanos.....	55
2.3. Fatores relacionados com o ambiente	58
2.3.1. Fatores económicos.....	59
2.3.2. Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional	60
2.3.3. Características específicas do setor	64
2.3.4. Incerteza e acaso	66
2.3.5. Insuficiente disponibilidade de crédito.....	67
Segunda Parte – Metodologia.....	71
Capítulo 3. Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação.....	71
Capítulo 4. Processo de amostragem	73
4.1. Critérios de identificação da amostra.....	73
4.2. Caracterização demográfica da amostra	74
4.3. Caracterização geográfica da amostra	75

Capítulo 5. Método de recolha de dados	76
5.1. Procedimentos tidos nas entrevistas	77
5.2. Metodologia de análise de dados.....	78
Terceira Parte – Análise e discussão dos resultados	81
Capítulo 6. Análise dos resultados	81
6.1. Falta de capacidades e competências	82
6.2. Falta de <i>networking</i>	92
6.3. Problemas ao nível do produto	96
6.4. Problemas ao nível do mercado	101
6.5. Problemas ao nível da estratégia.....	104
6.6. Problemas ao nível das operações	111
6.7. Problemas ao nível do contexto	127
6.8. Outras variáveis não controláveis	137
Capítulo 7. Proposta de um modelo empírico e discussão dos resultados.....	139
7.1. Apresentação e discussão do modelo empírico proposto.....	139
7.2. Contributos para a literatura de fatores que contribuem para o insucesso	151
7.3. Modelo empírico proposto Abordagem às inter-relações relevantes	155
Quarta Parte – Conclusões, contribuições, limitações e futuras investigações.....	163
Capítulo 8. Conclusões	165
Capítulo 9. Contributos e implicações para a teoria e a gestão.....	167
Capítulo 10. Limitações da investigação	169
Capítulo 11. Sugestões de futuras investigações	171
Apêndices.....	172
Apêndice I – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível do empreendedor.....	172
Apêndice II – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível da organização	174
Apêndice III – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível do ambiente.....	176
Apêndice IV – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups.....	177
Apêndice V – Guia da Entrevista.....	182
Referências bibliográficas.....	183

Lista de acrónimos

APCRI	Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento
BITS	<i>The Business Information Tracking Series</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
CBO	<i>Characteristics of Business Owners</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FNABA	Federação Nacional de Associações de <i>Business Angels</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
I&D	Investigação & Desenvolvimento
ONG	Organização não governamental
PME	Pequena e Média Empresa
PN	Plano de Negócio
TEA	Taxa de Atividade Empreendedora <i>Early-Stage</i>
EU	União Europeia

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura da dissertação	7
Figura 2 - Taxas de encerramento de negócios ao longo de um espaço temporal indeterminado	14
Figura 3 - Movimentos dos lucros totais (a) e das taxas de insucesso empresarial (b)..	59
Figura 4 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (1/8).....	91
Figura 5 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (2/8).....	96
Figura 6 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (3/8).....	100
Figura 7 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (4/8).....	103
Figura 8 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (5/8).....	110
Figura 9 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (6/8).....	126
Figura 10 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (7/8).....	136
Figura 11 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (8/8).....	138
Figura 12 – Modelo empírico	140
Figura 13 – Modelo empírico com relações	156

Índice de quadros

Quadro 1 - Indicadores e respectivas definições de startup	10
Quadro 2 - Dimensões e medidas de desempenho	11
Quadro 3 - Dimensões de desempenho e indicadores críticos de desempenho.....	12
Quadro 4 - Dimensões de sobrevivência e indicadores críticos de sobrevivência	14
Quadro 5 - Dimensões de insucesso e indicadores críticos de insucesso.....	16
Quadro 6 - Dimensões de sucesso e indicadores críticos de sucesso	18
Quadro 7 - Fator ao nível do empreendedor Visão do negócio	21
Quadro 8 - Fator ao nível do empreendedor Experiência.....	23
Quadro 9 - Fator ao nível do empreendedor Competências de gestão	26
Quadro 10 - Fator ao nível do empreendedor Capacidades cognitivas e emocionais ..	30
Quadro 11 - Fator ao nível do empreendedor Formação / educação	32
Quadro 12 - Fator ao nível do empreendedor Contexto pessoal / Ocupações externas	33
Quadro 13 - Fatores que contribuem para o sucesso mas que não são identificados no insucesso, ao nível do empreendedor	34
Quadro 14 - Fator ao nível da organização Estratégia competitiva.....	40
Quadro 15 - Fator ao nível da organização Planeamento	41
Quadro 16 - Fator ao nível da organização Flexibilidade e adaptabilidade	43
Quadro 17 - Fator ao nível da organização Recursos: Financeiros, Humanos, Físicos e Relacionais	46
Quadro 18 - Fator ao nível da organização Marketing	49
Quadro 19 - Fator ao nível da organização Gestão operacional	52
Quadro 20 - Fator ao nível da organização Estrutura	53
Quadro 21 - Fator ao nível da organização Localização	55
Quadro 22 - Fator ao nível da organização Recursos humanos.....	57
Quadro 23 - Fator ao nível do ambiente Fatores económicos	60
Quadro 24 - Fator ao nível do ambiente Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional.....	64
Quadro 25 - Fator ao nível do ambiente Características específicas do setor	65
Quadro 26 - Fator ao nível do ambiente Incerteza e acaso.....	67
Quadro 27 - Fator ao nível do ambiente Insuficiente disponibilidade de crédito.....	68
Quadro 28 - Fatores que contribuem para o sucesso mas que não são identificados no insucesso, ao nível ambiental	70

Quadro 29 - Amostra dos empreendedores entrevistados	74
Quadro 30 - Amostra dos investidores entrevistados	74
Quadro 31 - Amostra dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação entrevistados	75

Introdução

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012), a taxa de mortalidade das empresas em Portugal cresceu de 10,31% em 2004, para 17,71%, em 2010. Apesar das diversas iniciativas, nomeadamente, da União Europeia (UE) para desenvolver o empreendedorismo, a taxa de insucesso das novas empresas continua a ser elevada. Perceber as razões desse cenário é o objetivo deste trabalho (Allman *et al.*, 2011).

1. Apresentação e relevância do tema objeto de estudo

A literatura demonstra que existe uma elevada taxa de insucesso das novas empresas (Altman, 1983; Headd, 2003; Cressy, 2006; Machado e Espinha, 2010; Mourão e Oliveira, 2012). Esta constatação está na base da escolha da temática do presente estudo, uma vez que a análise dos fatores que contribuem para o insucesso de uma nova empresa podem ser úteis para reduzir esta taxa e garantir a competitividade da economia. Assim, a importância desta investigação prende-se com três argumentos principais:

1. Apesar de existirem cada vez mais estudos que procuram identificar os fatores que contribuem para o sucesso das novas empresas (e.g. Helm e Mauroner, 2007; Song e Di Benedetto, 2008), as taxas de sobrevivência destas ao fim de três anos são ainda baixas. A título de exemplo, em Portugal, esta taxa é de 48,74% (INE, 2012);

2. O facto de a maioria dos estudos se focar no sucesso e não no insucesso (Machado e Espinha, 2010), chegando mesmo alguns autores a afirmar que se conhecem poucos fatores que indiquem as razões de insucesso (Headd, 2003).

3. A inexistência de uma correlação direta entre os fatores que contribuem para o sucesso e para o insucesso, não sendo possível concluir que os fatores de sucesso sejam o oposto dos fatores de insucesso (Headd, 2003).

As evidências empíricas anteriores fazem pensar se estas estarão de algum modo relacionadas, por parte dos intervenientes, com a observação apenas daquilo que leva ao sucesso de uma nova empresa.

Esta impossível extrapolação confirma-se com o facto do desenvolvimento das novas pequenas empresas ter nos empreendedores a sua fonte dinamizadora, sendo estes indivíduos que procuram a criação de valor através da criação ou expansão da atividade

económica por meio da identificação e exploração de novos produtos e/ou serviços (Ahmad e Hoffmann, 2008).

Segundo o estudo de Kelley *et al.* (2011), que correlaciona o Produto Interno Bruto *per capita* de diferentes países com a percentagem da sua população envolvida na fase inicial da atividade empreendedora, elevadas taxas de empreendedorismo nem sempre estão associadas à riqueza criada num país.

Na verdade, o que se verifica é a existência de dois tipos de empreendedorismo. Em países muito pobres o envolvimento em atividades empreendedoras resulta da necessidade de criação do próprio emprego. Por outro lado, o empreendedorismo volta a aumentar em países mais desenvolvidos em resultado da existência de oportunidades de negócio baseadas em inovação e conhecimento (Kelley *et al.*, 2011). Segundo Porter (1996), a falta de inovação leva à falta de competitividade, sendo o empreendedorismo não competitivo inibidor do desenvolvimento económico dos países. Assim sendo, interessa o empreendedorismo que se diferencia - empreendedorismo competitivo - e que será merecedor de atenção ao longo deste estudo. Segundo Kallay (2004) o empreendedorismo competitivo baseia-se na mudança do mercado em consequência de novas oportunidades, métodos de produção e ideias descobertas ou inventadas por empreendedores que as apresentam a esse mesmo mercado para ganharem vantagem competitiva e obterem lucros. Uma das características deste tipo de empreendedorismo que promove a inovação e o desenvolvimento económico dos países, é o seu elevado risco de insucesso. Assim, as empresas que caem nesta categoria são as que apresentam comportamentos passíveis de competirem num contexto económico (Cressy, 2006; Van Gelderen *et al.*, 2006).

Deste modo, a existência de novos empreendedores revela-se um fator determinante de inovação, emprego e crescimento, sendo o empreendedorismo importante a nível social e económico (Landier, 2001; Contente, 2011).

A nível social, o contributo do empreendedorismo apresenta-se sobretudo ao nível da criação de emprego, promovendo assim uma maior coesão social. Por sua vez, a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico, muitas vezes referida, deve ser analisada mais atentamente. Tal como está patente no estudo internacional sobre empreendedorismo *Global Entrepreneurship Monitor* (Kelley *et al.*, 2011), este não tem impacto apenas devido à massificação de empreendedores. É importante considerar medidas de qualidade como crescimento, inovação e internacionalização (Kessler, 2007). São sobretudo aquelas empresas que se baseiam em

conhecimento intensivo, de carácter inovador, que potenciam o desenvolvimento económico (Shane, 2000).

Segundo Gartner *et al.* (1999), o conhecimento resulta da investigação que pode ser ensinada e aprendida e revelar-se-á útil para permitir que indivíduos melhorem as suas atividades empresariais, inovando. Pode-se então definir a inovação como sendo um processo tecnológico, sociológico e económico que envolve uma rede interativa e que pode ser estendida tanto a nível interno como entre a organização e as suas envolventes (Rothwell, 1992).

A importância deste estudo centra-se então na ausência de consenso acerca das razões do insucesso de uma nova empresa (Yrle *et al.*, 2000), sendo os resultados empíricos muitas vezes controversos e fragmentados (Baum e Mezias, 1992; Greening e Johnson, 1996; Swaminathan, 1996; Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008). A relevância da sua compreensão, segundo Machado e Espinha (2010), confirmam a falta de estudos nesta área. Contudo, uma das razões para haver mais incidência no estudo das causas do sucesso poderá ter ligação com o facto de ser mais fácil identificar e analisar uma empresa que sobreviveu do que uma empresa que falhou (Bose e Pal, 2006). Porém, apesar de os fatores que influenciam o sucesso das novas empresas constituírem uma temática bastante estudada (Shonesy e Gulbro, 1998; Helm e Mauroner, 2007; Song e Di Benedetto, 2008), devido à importância desta informação para a previsão do sucesso, é necessário proporcionar contribuições adicionais para o conhecimento da área de estudo uma vez que as taxas de sobrevivência variam muito de setor para setor (Headd, 2003).

Há, no entanto, que ter em conta que nem todas as empresas que encerram o fazem por terem sido mal sucedidas. Segundo Headd (2003), citando o estudo *The Business Information Tracking Series* (BITS), cerca de metade das empresas não sobrevivem além dos quatro anos, mas existe uma percentagem significativa (17%) de empresas que fecham voluntariamente, por razões não decorrentes do insucesso. Esta constatação demonstra que os fatores de desenvolvimento das novas empresas – fatores de sucesso - e os fatores que levam ao encerramento de negócios já existentes – fatores de insucesso - não são obrigatoriamente os opostos uma vez que existe uma significativa percentagem de empresas com sucesso que encerram (17%), por assim, o entenderem fazer (Headd, 2003) e não somente por fatores de insucesso.

Segundo Machado e Espinha (2010), saber quais as causas que contribuem para o insucesso de uma nova empresa são dados indispensáveis para melhor angariar

investimentos no contexto em que uma nova pequena empresa se insere, quer seja enfatizando a necessidade de orientar os gestores de pequenas empresas quer procurando desenvolver características empreendedoras dos indivíduos. Esta posição é realçada quando as micro e pequenas empresas (PME's) têm atualmente uma dimensão local e global, pois essas empresas estão a internacionalizar-se. Assim sendo, o impacto do desaparecimento das mesmas tem, nesse novo contexto, maior amplitude (Torrès, 1999).

O referido anteriormente apresenta uma outra visão sobre o empreendedorismo pouco abordada pelos seus intervenientes (Shane, 2008). É a história do fracasso dos indivíduos, cidades, estados e países, mas que é real (Shane, 2008). Os indivíduos não gostam de histórias derrotistas, defendendo Shane (2008), que essa é a razão por que tanta gente ignora os dados e perpetua os mitos sobre o empreendedorismo. O insucesso pode ser reduzido mas nunca pode ser evitado, devendo-se proporcionar os meios e realizar os esforços necessários para que se compreenda mais profundamente o que os dados demonstram, esclarecendo como os empreendedores podem melhorar a sua sobrevivência e o seu desempenho, sendo que, segundo McGrath (1999) um olhar objetivo e firme sobre o lado negativo do empreendedorismo criará oportunidades consideráveis.

2. Questão de pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é compreender a problemática das novas empresas, focando-se nos fatores que contribuem para o seu insucesso, bem como servir de referência aos intervenientes no contexto empresarial português para avaliar e melhorar os resultados das novas pequenas empresas e verificar quais as dificuldades que devem considerar ao longo da sua existência.

Ao estudar os fatores que contribuem para o insucesso das novas empresas é importante definir qual o nível de análise que queremos realizar. Assim, como objetivos específicos pretende-se identificar os fatores que contribuem para o insucesso das novas empresas e estudar os seus fatores internos, ambientais e ao nível do empreendedor(es), bem como investigar uma possível ligação entre as causas reais e as dificuldades sentidas.

No final deste estudo pretende-se obter respostas mais concretas e específicas na investigação relativamente aos seguintes pontos:

1. Delimitar e definir o conceito de startup, desempenho, sobrevivência, insucesso e sucesso;
2. Explorar as razões da elevada taxa de insucesso das novas empresas;
3. Distinguir os fatores de insucesso dos fatores de sucesso;
4. Compreender as razões da evolução das taxas de insucesso ao longo dos primeiros anos de vida das empresas;
5. Identificar os fatores pessoais (ao nível do empreendedor) que contribuem para o insucesso;
6. Identificar os fatores estruturais/internos (organizacionais) das novas empresas que contribuem para o insucesso;
7. Identificar os fatores contextuais (ambientais) que contribuem para o insucesso;
8. Encontrar um modelo empírico que organize os fatores que contribuem para o insucesso, na tentativa de criar consenso;
9. Apresentar sugestões para as novas empresas poderem contornar os seus fatores de insucesso.

Esta informação é fundamental para que potenciais e atuais empreendedores possam munir-se de conhecimentos, avaliando a sua posição competitiva e delineando estratégias para o seu futuro. Pode também revelar-se útil para os restantes intervenientes no contexto das novas empresas, destacando-se as Capitais de Risco, os *Business Angels*, os Analistas de Risco, os responsáveis por entidades públicas ou privadas de desenvolvimento de empreendedorismo e/ou inovação, os responsáveis por Parques Tecnológicos e Incubadoras de empresas, entre outros especialistas que intervenham nesta área.

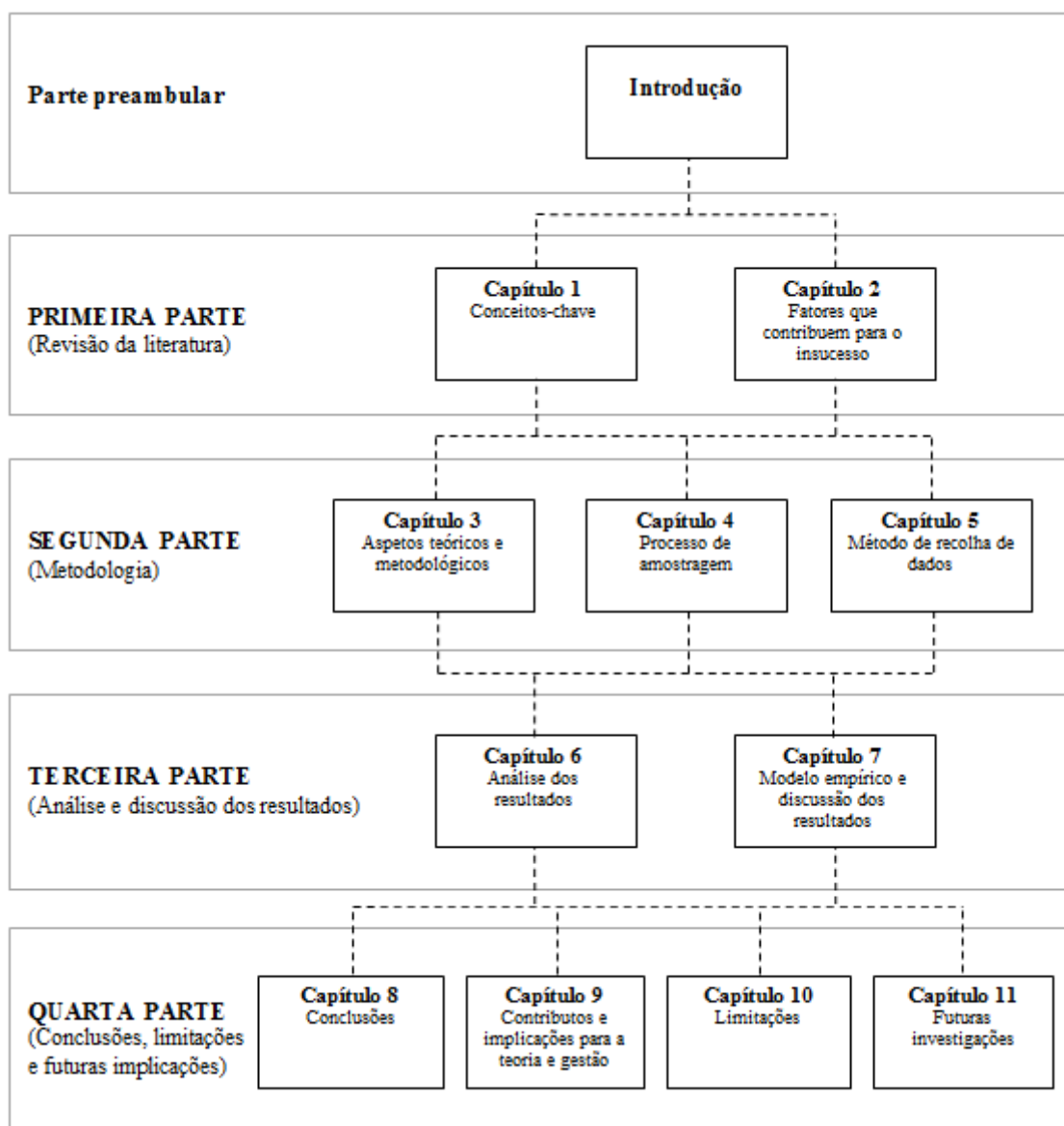
O objetivo não é apresentar uma listagem de fatores que contribuem para o insucesso mas apresentar pontos de reflexão a todos os intervenientes no cenário económico e especificamente direccionados às novas pequenas empresas, para uma melhor compreensão das condições que concorrem para o insucesso.

- Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da “medalha” -

3. Estrutura da investigação

Esta dissertação está organizada em quatro partes, as quais estão divididas em capítulos. Tal como podemos verificar na Figura 1, apresentada de seguida, a dissertação é constituída por 11 capítulos.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na parte preambular é feita uma introdução em que se apresentam a relevância do tema e os objetivos do estudo e finaliza com a explicação da estrutura da dissertação. Segue-se a *primeira parte* dedicada à revisão da literatura, contendo dois capítulos. O *primeiro* capítulo aborda as startups de uma forma genérica, procurando explorar os conceitos mais relevantes desta área, nomeadamente, o conceito de startups,

desempenho, sobrevivência, insucesso e sucesso, conceitos que se apresentam fundamentais para contextualizar a temática a que este estudo se propõe. Com base no que foi apresentado no primeiro capítulo, o *segundo* capítulo apresenta uma revisão das principais conclusões de estudos anteriores acerca dos fatores que contribuem para o insucesso das startups. Simultaneamente procura-se rever a literatura mais relevante sobre os fatores que contribuem para o sucesso e os fatores que não têm influência no insucesso e no sucesso. Tudo isto para enquadrar o estudo empírico. Esta *primeira parte* recorre a dados de publicações secundárias mas também a trabalhos científicos. Apresentam-se dados que demonstram a relevância das novas empresas no contexto económico.

Na *segunda parte* apresenta-se a questão da investigação e a metodologia a utilizar. Realçam-se os pontos-chave abordados na revisão da literatura que conduzem à formulação das questões de investigação e caracteriza-se a amostra. Depois, apresenta-se a metodologia de recolha de dados, utilizada em detalhe, bem como, uma breve caracterização dos participantes no estudo.

Por último, expõe-se a metodologia de análise de dados.

Na *terceira parte* são analisados os resultados do estudo empírico que refletem a visão de todos os intervenientes nas novas empresas (promotores/empreendedores bem como especialistas que acompanham novas pequenas empresas). Seguindo-se a proposta do modelo empírico e a discussão dos resultados obtidos.

As conclusões do estudo constam da *quarta parte*. Procede-se a uma síntese da literatura revista e da forma como conduziu às questões da investigação, apresentam-se as conclusões, contributos e as limitações do estudo e sugerem-se caminhos para investigação futura.

Primeira Parte – Revisão da literatura

Capítulo 1. Conceitos-chave do estudo

O interesse crescente pela investigação das novas empresas surge, em parte, pela importância reconhecida do empreendedorismo (Santos, 2012). Segundo Audretsch (1995) o empreendedorismo relaciona-se com o processo de mudança, sendo os empreendedores os agentes dessa mudança e as novas pequenas empresas os meios que a materializam.

A relevância atribuída ao estudo das startups reúne consenso na literatura quanto ao seu interesse, prova disso são os inúmeros estudos sobre esta temática. No entanto, o seu estudo abarca um conjunto de conceitos que se relacionam parcialmente com a análise das startups, destacando-se os conceitos de desempenho, sobrevivência, insucesso e sucesso.

Assim, este capítulo centra-se, num *primeiro momento* (ponto 1.1.), na definição do conceito de startup. Seguidamente, num *segundo momento* (ponto 1.2.), na definição dos quatro conceitos relacionados com startups e com o estudo em questão: (1) desempenho, (2) sobrevivência, (3) insucesso e (4) sucesso.

1.1. Definição de startup

Na literatura o conceito de startup surge associado a três critérios principais: (1) dimensão, (2) juventude ou primeiros estádios de desenvolvimento e (3) grau elevado de inovação e respetivo risco associado. Algumas referências ao termo são apresentadas no seguinte quadro:

Quadro 1 - Indicadores e respetivas definições de startup

Indicadores		Definição	Autores
1/3	Dimensão	.Geralmente caracterizadas por serem pequenas ou médias empresas.	Santos (2012)
		.Pequeno tamanho da empresa.	Åstebro e Bernhardt (2003), Pena (2002)
2/3	Desenvolvimento	.Relação com o processo de criação de uma organização.	Carter <i>et al.</i> (1996)
		.Todas as empresas que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, isto é, empresas que ainda não atingiram uma fase de desenvolvimento em que se possa considerar que se encontram num negócio maduro.	Stinchcombe (2000), Kazanjian (1988) Stinchcombe (2000)
		.Empresas com pouco tempo de atividade, recentes no mercado, e que procuram obter uma posição.	Racolta-Paina e Mone (2009)
		.Funcionamento da empresa num período de seis anos, podendo variar de autor para autor.	Kalakota e Robinson (2001)
3/3	Inovação e risco associado	.Novo projeto/negócio, tendo os seus fundadores conhecimentos adquiridos sobre processo, produtos, tecnologia e/ou mercado.	Gartner (1985)
		.Elevado grau de inovação e necessidade de permanente inversão, característica da sua atividade inovadora.	Castillo e Smida (2009)
		.Deterem um fator novidade, isto é, empresas inovadoras da economia baseadas no conhecimento.	Murray (2004), Marty (2002), Kalakota e Robinson (2001)
		.Elevados níveis de risco.	Castillo e Smida (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conceito de startup adotado no presente estudo tem em consideração as dimensões anteriormente referidas. Deste modo, associa-se uma startup quando o funcionamento da empresa decorre ao longo de seis anos.

1.2. Desempenho, Sobrevivência, Insucesso e Sucesso

Desempenho

A falta de consenso relativamente à adoção de um conjunto adequado de medidas para avaliar o desempenho organizacional foi discutida por Venkatraman e Ramanujam (1986) e corroborada por Murphy *et al.* (1996). Estes autores apuraram que inúmeros estudos medem apenas uma ou duas dimensões de desempenho, sendo a rentabilidade uma das mais consideradas, mas nem sempre um fator determinante. Com esta constatação, os autores consideram que as medidas financeiras são necessárias mas não suficientes para melhorar o desempenho organizacional. Assim, estudos futuros devem continuar a incluir medidas financeiras, mas as medidas não-financeiras precisam também de ser levadas em conta.

Neste campo de ação, existem diversos métodos pelos quais o desempenho de um negócio pode ser medido (Dollinger, 1984). De um conjunto de dimensões de desempenho e respetivos indicadores críticos, destacámos as dimensões propostas por Murphy *et al.* (1996), uma vez que, os resultados obtidos são corroborados pela maioria das posições tomadas por outros autores. Contudo, do estudo de Murphy *et al.* (1996), considerámos apenas as medidas que surgem com mais frequência, destacando-se:

Quadro 2 - Dimensões e medidas de desempenho

	Dimensão	Medida
1/3	Eficiência	Retorno sobre o investimento
2/3	Crescimento	Evolução das vendas
3/3	Lucro	Retorno sobre as vendas

Fonte: Adaptado de Murphy *et al.* (1996, p. 17).

Como observado no Quadro 2, o estudo de Murphy *et al.* (1996) sugere três principais dimensões de desempenho. A *primeira* é relativa à eficiência, tendo como indicador crítico desse desempenho o retorno sobre o investimento (Murphy *et al.*, 1996). Contudo, foram ainda destacadas a sobrevivência (Cooper, 1993; Folta *et al.*, 2006), ao fim de cinco anos (Soriano, 2010), e o cumprimento dos objetivos, designado por Murphy *et al.* (1996) de abordagem *goalbased* (avaliação a partir das metas que a empresa estabelece para si mesma [(Etzioni, 1964)]), evidenciando-se a capacidade de resposta de produção (Terjesen *et al.*, 2011). A *segunda* dimensão é relativa ao crescimento, em que o indicador crítico de desempenho, destacado por Murphy *et al.*

(1996) e corroborado por outros autores centra-se no volume de negócios (Peel e Bridge, 1998; Ghosh *et al.*, 2001; Arthurs e Busenitz, 2006; Folta *et al.*, 2006; Wennberg e Holmquist, 2008; Eisingerich *et al.*, 2010), particularmente, as taxas de crescimento estáveis (Stuart e Sorenson, 2003). A terceira dimensão de desempenho é o lucro obtido (Murphy *et al.*, 1996; Ghosh *et al.*, 2001; Chen *et al.*, 2009), o qual tem por base o retorno sobre as vendas.

Acresce ainda que neste contexto, é importante introduzir o conceito de inovação (Hinloopen, 2003) que tem por base as atividades internas da organização e, sobretudo, as interações com o ambiente em que a empresa se insere.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das dimensões e respetivos indicadores críticos de desempenho.

Quadro 3 - Dimensões de desempenho e indicadores críticos de desempenho

DESEMPENHO					
	DIMENSÃO	INDICADORES	Representação dos estudos e métodos de análise		
			Empírico Quantitativo	Empírico Qualitativo	Teórico
1/4	Eficiência	Retorno sobre o investimento	Murphy <i>et al.</i> (1996)		
		Sobrevivência ao fim de cinco anos	Soriano (2010), Folta <i>et al.</i> (2006), Cooper (1993)		
		Cumprimento dos objetivos (abordagem <i>goalbased</i>)	Terjesen <i>et al.</i> (2011), Murphy <i>et al.</i> (1996)		
2/4	Crescimento	Volume de Negócios	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Wennberg e Holmquist (2008), Arthurs e Busenitz (2006), Folta <i>et al.</i> (2006), Stuart e Sorenson (2003), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Peel e Bridge (1998), Murphy <i>et al.</i> (1996)		
3/4	Lucro	Lucro	Chen <i>et al.</i> (2009), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Murphy <i>et al.</i> (1996)		
4/4	Inovação	Interna ou externa	Hinloopen (2003)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em consideração a síntese anterior, o conceito de desempenho adotado no presente estudo é perspectivado com base na sobrevivência da startup ao fim de cinco anos e no volume de negócios.

Sobrevivência

A sobrevivência das organizações é um tema que tem merecido especial atenção por parte dos autores, sobretudo devido às constantes alterações tecnológicas e aos consequentes novos desafios que surgem no contexto económico (Rivoli, 2005). Segundo este autor a agitação dos mercados chega a ser comparada com processos biológicos, nomeadamente a sobrevivência dos mais aptos.

De um conjunto de dimensões de sobrevivência e respetivos indicadores críticos referentes à maioria das posições tomadas pelos autores, destacam-se:

1. Dimensão de sobrevivência relativa (1/2) ao *desenvolvimento* da startup com três indicadores críticos dessa sobrevivência. Em *primeiro* lugar, a permanência da startup no mercado (Welter, 2005; Mourão e Oliveira, 2012), nomeadamente a manutenção do desenvolvimento comercial das startups, ao fim de quatro anos (Watson *et al.*, 1998); a capacidade de continuar a operar de forma autossustentável economicamente (Chrisman *et al.*, 1998), ultrapassando as fases de conceção e desenvolvimento, comercialização, crescimento e estabilidade (Lee e Lee, 2002). Em *segundo* lugar a saída das incubadoras de negócios devido às limitações físicas e estratégicas que um centro de incubação apresenta para uma startup que se vai desenvolvendo (Schwartz, 2009). E, em *terceiro* lugar, o atingir da maturidade aos (cerca de) oito anos (Ciavarella *et al.*, 2004).

2. Dimensão de sobrevivência relativa (2/2) à *interação com o ambiente (exógeno)*, apresentando-se como indicadores críticos dessa sobrevivência a capacidade de inovação - materializada por meio de propriedade intelectual – e de captação de capital externo (Folta *et al.*, 2006).

O Quadro 4 apresenta uma síntese das dimensões e respectivos indicadores críticos de sobrevivência.

Quadro 4 - Dimensões de sobrevivência e indicadores críticos de sobrevivência

SOBREVIVÊNCIA					
	DIMENSÃO	INDICADORES	Representação dos estudos e métodos de análise		
			Empírico Quantitativo	Empírico Qualitativo	Teórico
1/2	Desenvolvimento	Permanência no mercado (continuidade da comercialização)	Mourão e Oliveira (2012), Lee e Lee (2002), Watson <i>et al.</i> (1998)	Welter (2005), Chrisman <i>et al.</i> (1998)	
		Saída das incubadoras de negócios	Schwartz (2009)		
		Atingimento da maturidade	Ciavarella <i>et al.</i> (2004)	Ciavarella <i>et al.</i> (2004)	
2/2	Interação com o ambiente	Capacidade de inovação (patente) e captação de capital externo	Folta <i>et al.</i> (2006)		

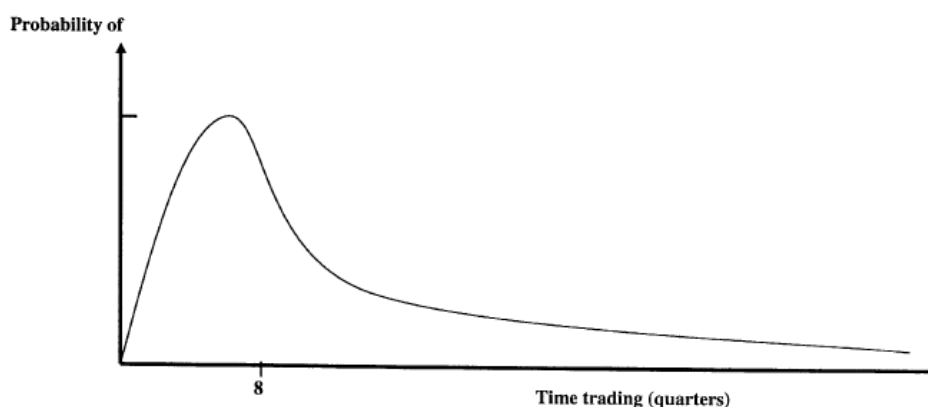
Fonte: Elaborado pelo autor.

O conceito de sobrevivência adotado no presente estudo leva em consideração as dimensões anteriormente referidas. Deste modo, a sobrevivência é considerada como a permanência no mercado e, em particular a continuidade da comercialização.

Insucesso

Cressy (2006) descreve o insucesso das novas empresas de curto a longo prazo através de um esquema representativo que indica as taxas de encerramento de negócios ao longo de um espaço temporal indeterminado (Figura 2).

Figura 2 - Taxas de encerramento de negócios ao longo de um espaço temporal indeterminado



Fonte: Cressy (2006, p. 104).

A Figura 2 apresenta uma distribuição que sugere que as hipóteses de insucesso, na fase inicial (aproximadamente até ao sexto trimestre), crescem significativamente e

tendem depois a diminuir gradualmente para uma taxa de insucesso reduzida, a longo prazo. De referir que a perspetiva de insucesso das startups apresenta-se como uma preocupação significativa para os intervenientes diretos e indiretos, uma vez que a maioria das empresas em dificuldade são PME's e estas representam 99,7% do tecido empresarial português (Altman, 1983; Mourão e Oliveira, 2012).

No cômputo geral existem diversas definições de insucesso empresarial (e.g. Everett e Watson, 1998; Welter, 2005), destacando-se cinco dimensões de insucesso e respetivos indicadores críticos referentes à maioria das posições tomadas pelos autores. A *primeira* dimensão é relativa ao (1/5) crescimento, tendo como indicadores críticos desse insucesso, o decréscimo da taxa de crescimento e, segundo Machado e Espinha (2010), o insucesso não está desvinculado do declínio, podendo este insucesso ser verificado por meio de uma estagnação no crescimento, para além de haver uma diminuição do volume de negócios (Lee e Lee, 2002). A *segunda* dimensão de insucesso é relativa ao (2/5) desenvolvimento da startup e assenta em dois indicadores críticos de insucesso. Por um lado, o incumprimento dos objetivos quando estes são claramente definidos e não são atingidos (Everett e Watson, 1998; McGrath, 1999; Umble *et al.*, 2003; Yang *et al.*, 2007) e por outro lado o erro no desenvolvimento do projeto (Chrisman *et al.*, 1998; Dilts e Pence, 2006), isto é, o produto foi produzido mas não funcionou – I&D falhou (Crowne, 2002; Tian e Wang, 2011). A *terceira* dimensão do insucesso é o (3/5) lucro, tendo como indicador crítico a não obtenção de lucro (Oe e Mitsuhashi, 2009) ao fim de 12 a 18 meses (Chandra *et al.*, 2009). A *quarta* dimensão é relativa à (4/5) falha, apresentando-se como indicadores críticos desse insucesso o encerramento (Dennis *et al.*, 2003; Headd, 2003; Robinson *et al.*, 2006; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Schwartz, 2009), nomeadamente quando uma empresa deixa de existir como uma entidade económica (Chrisman *et al.*, 1998) nos primeiros dois anos e meio de negociação (Cressy, 2006) ou ao fim de dois anos de atividade (Gato, 2010). A desistência/abandono, que não é equivalente a saída, uma vez que se um empreendedor vende um negócio, este fator pode ser visto como sucesso e não como insucesso (Welter, 2005). E por fim, o encerramento também se verifica quando as empresas são eliminadas com perdas – vendidas ou liquidadas – para evitar maior prejuízo (Everett e Watson, 1998). Outro indicador de insucesso é o recurso à falência (Everett e Watson, 1998; Yrle *et al.*, 2000; Robinson, 2007; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Machado e Espinha, 2010) como cessação da atividade e à falta de capacidade financeira suficiente para sobreviver (Honjo, 2000). Por outro lado, é apontada a insolvência (Lee e Lee,

2002). E como último indicador crítico é referida a não sobrevivência (Song *et al.*, 2010) nos primeiros cinco anos (Welter, 2005).

Como *quinta* dimensão é apontado o (5/5) descontrolo financeiro, evidenciado com a acumulação de dívidas, nomeadamente em empresas que não conseguem pagar os empréstimos ao fim de um ano (Yazdipour e Constand, 2010) e a perda de crédito (Watson *et al.*, 1998; Korgaonkar e O'Leary, 2008) quando uma empresa é incapaz de satisfazer as suas obrigações financeiras para com os credores (Chrisman *et al.*, 1998; Pals, 2006). De forma a sintetizar a informação anteriormente descrita é apresentado o Quadro 5 que sintetiza as dimensões e respetivos indicadores críticos de insucesso.

Quadro 5 - Dimensões de insucesso e indicadores críticos de insucesso

INSUCESSO					
	DIMENSÃO	INDICADORES	Representação dos estudos e métodos de análise		
			Empírico Quantitativo	Empírico Qualitativo	Teórico
1/5	Crescimento	Estagnação ou declínio da taxa de crescimento		Machado e Espinha (2010)	
		Diminuição do volume de negócios	Lee e Lee (2002)		
2/5	Desenvolvimento	Incumprimento dos objetivos	Yang <i>et al.</i> (2007), Everett e Watson (1998)	Umble <i>et al.</i> (2003), McGrath (1999)	
		Falhas no desenvolvimento do projeto (produto e/ou serviço). Produto produzido mas não funciona ou produção interrompida antes da execução completa.	Tian e Wang (2011), Dilts e Pence (2006)	Chrisman <i>et al.</i> (1998)	Crowne (2002)
3/5	Lucro	Não obtenção de lucro	Chandra <i>et al.</i> (2009), Oe e Mitsuhashi (2009)		
4/5	Falha	Encerramento	Schwartz (2009), Korgaonkar e O'Leary (2008), Cressy (2006), Headd (2003), Everett e Watson (1998)	Gato (2010), (Robinson <i>et al.</i> , 2006), Welter (2005), Dennis <i>et al.</i> (2003), Chrisman <i>et al.</i> (1998)	
		Falência	Liu (2009), Korgaonkar e O'Leary (2008), Robinson (2007), Yrle <i>et al.</i> (2000), Honjo (2000), Everett e Watson (1998)	Machado e Espinha (2010)	
		Insolvência	Lee e Lee (2002)		
		Não sobrevivência	Song <i>et al.</i> (2010)	Welter (2005)	
5/5	Descontrolo financeiro	Acumulação de dívidas	Yazdipour e Constand (2010)		
		Perda de crédito	Korgaonkar e O'Leary (2008), Watson <i>et al.</i> (1998)	Pals (2006), Chrisman <i>et al.</i> (1998)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a exposição das dimensões e dos indicadores críticos de insucesso, o presente estudo perspetiva o conceito de insucesso como o cumprimento dos objetivos abaixo do esperado e o encerramento das startups.

Sucesso

A acompanhar casos de insucesso de startups verificam-se, proporcionalmente, mais casos de sucesso, existindo diferentes definições de sucesso empresarial (Stearns *et al.*, 1995; Helm e Mauroner, 2007; Eckhardt e Shane, 2011). Relativamente à maioria das posições tomadas pelos autores, são definidas cinco dimensões e os respetivos indicadores críticos.

A *primeira* dimensão baseia-se (1/5) no crescimento, apresentando-se como indicadores críticos desse sucesso: (1) a rápida taxa de crescimento, que segundo Barringer *et al.* (2005) se deverá situar em 15% ao ano, de acordo com a *National Commission on Entrepreneurship 2001* (Comissão Nacional de Empreendedorismo), em contraponto com a definição de taxa de crescimento média anual superior a 20%, durante um período de três anos (INE, 2009; Eckhardt e Shane, 2011). Outro indicador centra-se no (2) crescimento das vendas/volume de negócios (Li *et al.*, 2005; Yang *et al.*, 2006; Helm e Mauroner, 2007; Kessler, 2007; Chandra *et al.*, 2009; Robb e Fairlie, 2009) que deve manter-se por quatro anos (Shanklin, 1995). Por último, (3) a manutenção e/ou crescimento do emprego, isto é, o número de colaboradores também se apresenta como indicador de sucesso (Stearns *et al.*, 1995; Kessler, 2007).

A *segunda* dimensão é (2/5) o desenvolvimento da startup, tendo como indicadores (1) a sobrevivência (Bose e Pal, 2006; Pals, 2006; Helm e Mauroner, 2007; Soriano, 2010) a longo prazo (Schwartz, 2009), (2) o desempenho (Korgaonkar e O'Leary, 2008; Stefanovic *et al.*, 2010) financeiro (Rose *et al.*, 2006) e (3) o aumento do capital social do empreendedor (Castillo e Smida, 2009).

Como *terceira* dimensão destaca-se (3/5) a obtenção do lucro (Chrisman *et al.*, 1998; Headd, 2003; Li *et al.*, 2005; Bose e Pal, 2006; Hiemstra *et al.*, 2006; Pals, 2006; Helm e Mauroner, 2007) o qual de situar-se acima dos 10.000 K (Robb e Fairlie, 2009).

A *quarta* dimensão é ao nível do (4/5) controlo financeiro. A este nível os indicadores de sucesso focam-se no atingir (1) o *break-even* (Oe e Mitsuhashi, 2009) identificado na fase de aprovação do projeto (Umble *et al.*, 2003) ou ao fim de um ano

(Yazdipour e Constand, 2010); na (2) não acumulação de dívidas (Headd, 2003) e (3) no financiamento de capital de risco alcançado (Helm e Mauroner, 2007).

Finalmente, a *quinta* dimensão relaciona-se com a motivação, tendo como indicador crítico desse sucesso o designado “sucesso subjetivo”, medido pela satisfação com o trabalho e pela remuneração (Hiemstra *et al.*, 2006).

O Quadro 6 apresenta uma síntese das dimensões e respetivos indicadores críticos de sucesso.

Quadro 6 - Dimensões de sucesso e indicadores críticos de sucesso

SUCESSO					
	DIMENSÃO	INDICADORES	Representação dos estudos e métodos de análise		
			Empírico Quantitativo	Empírico Qualitativo	Teórico
1/5	Crescimento	Rápida taxa de crescimento	Eckhardt e Shane (2011), Barringer <i>et al.</i> (2005)		
		Crescimento das vendas/ Volume de negócios	Chandra <i>et al.</i> (2009), Robb e Fairlie (2009), Kessler (2007), Yang <i>et al.</i> (2006), Li <i>et al.</i> (2005)	Helm e Mauroner (2007)	Shanklin (1995)
		Manutenção e/ou Crescimento do emprego (nº de colaboradores)	Kessler (2007), Stearns <i>et al.</i> (1995)		
2/5	Desenvolvimento	Sobrevivência	Soriano (2010), Schwartz (2009), Bose e Pal (2006)	Helm e Mauroner (2007), Pals (2006)	
		Desempenho	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Korgaonkar e O'Leary (2008), Rose <i>et al.</i> (2006)		
		Aumento do capital social por parte do empreendedor		Castillo e Smida (2009)	
3/5	Lucro	Obtenção de lucro	Robb e Fairlie (2009), Bose e Pal (2006), Li <i>et al.</i> (2005), Headd (2003)	Helm e Mauroner (2007), Hiemstra <i>et al.</i> (2006), Pals (2006), Chrisman <i>et al.</i> (1998)	
4/5	Controlo financeiro	Atingir o <i>break-even</i>	Yazdipour e Constand (2010), Oe e Mitsuhashi (2009)	Umble <i>et al.</i> (2003)	
		Não acumulação de dívidas	Headd (2003)		
		Financiamento de capital de risco alcançado		Helm e Mauroner (2007)	
5/5	Motivação	Sucesso subjetivo: satisfação com o trabalho e a remuneração		Hiemstra <i>et al.</i> (2006)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os conceitos abordados neste capítulo contextualizam a temática a que este estudo se propõe. Os próximos capítulos estarão focados nos fatores que contribuem para o insucesso das startups, complementando-se com os fatores que contribuem para o sucesso, sendo apresentada a literatura mais relevante.

Capítulo 2. Fatores que contribuem para o insucesso das startups

Existem diversos modelos (Lee e Lee, 2002; Headd, 2003; Cressy, 2006; Haslam e Reicher, 2007) que pretendem explicar porque é que a maioria das startups não sobrevive nos primeiros anos de atividade, distinguindo-se os principais fatores de insucesso a três níveis (Watson *et al.*, 1998; Cressy, 2006; Helm e Mauroner, 2007; Stefanovic *et al.*, 2010), a saber:

- Nível do empreendedor;
- Nível da organização;
- Nível do ambiente.

Contudo, constata-se a ausência de consenso acerca das razões do insucesso de uma startup (Yrle *et al.*, 2000) dando origem a resultados empíricos controversos e fragmentados (Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008). Assim, o contributo deste estudo centra-se na tentativa de criar um consenso, relativamente aos fatores que contribuem para o insucesso de uma startup.

2.1. Fatores relacionados com o empreendedor

Sendo o empreendedor uma peça chave no processo de empreendedorismo, é importante explorar os fatores que contribuem para o insucesso das startups relacionados com a sua participação (Pinto, 2009). Na literatura, foram identificados seis fatores a saber, a ausência de visão do negócio, a inexperiência, a ausência de competências de gestão, as capacidades cognitivas e emocionais, a ausência de formação/educação e o contexto pessoal/ocupações externas.

De forma a responder aos objetivos propostos por este estudo, interessa-nos começar por perceber mais concretamente quais os fatores que contribuem para o insucesso ao nível do empreendedor, explorando-os de seguida.

2.1.1. Ausência de visão do negócio

As características gerais do empreendedor são abordadas na perspetiva da diferenciação, apresentando-se o conceito de visão do negócio como importante na ajuda dessa diferenciação. No seu estudo, Gato (2010) descreve a visão do negócio como a capacidade que o empreendedor tem em ver aquilo que outros indivíduos não conseguem ver e, por esse motivo, emergem negócios diferenciadores. Porém, outros

autores definem como a idealização de um conjunto de ações que sejam necessárias para o alcance de um objetivo final (Ghosh *et al.*, 2001).

Diversos estudos empíricos mostram que a ausência desta visão contribui de diversas formas para o insucesso das startups. Conforme Stefanovic *et al.* (2010), essa ausência de visão é motivada pela não preocupação com o desenvolvimento sustentável da empresa a longo prazo, sobretudo em países em desenvolvimento (mercados emergentes). Por outro lado, o facto dos objetivos principais da empresa se focarem na realização profissional também se mostrou relevante para a falta de visão (Wennberg e Holmquist, 2008). Outra motivação identificada foi a dependência do percurso profissional nas carreiras dos empresários, isto porque estes utilizam as empresas como instrumento para aumentar as probabilidades do seu próprio sucesso, enfraquecendo-as e levando-as ao insucesso (Sarasvathy *et al.*, 2010).

Dentro da literatura que procura identificar os fatores de sucesso, também existem estudos que indicam a ausência de visão do negócio como relevante. Na perspetiva de (Castillo e Smida, 2009), determinadas variáveis, tais como, a capacidade de inovação e as suas projeções futuras, são instigadoras desta visão (Castillo e Smida, 2009). Ainda assim, Rose *et al.* (2006) corroboram a existência destas duas variáveis, acrescentando que o envolvimento no planeamento estratégico relativo à concorrência (que tem por base estas duas variáveis) é uma característica a destacar. Este será um dos fatores que mais preocupa os empreendedores, uma vez que são os principais (e muitas vezes os únicos) com vontade de que a startup cresça e evolua de uma forma saudável. Alguns autores chegam mesmo a considerar “sonhadores realistas” os empreendedores com capacidades visionárias, isto é, empreendedores que veem onde outros indivíduos não conseguem ver (Ghosh *et al.*, 2001; Gato, 2010).

De referir ainda que, mesmo em contextos de transição e cenários marginais (e.g. Kosovo), a intenção do empreendedor em fazer crescer a startup contribui para o seu sucesso (Kessler, 2007).

A visão do negócio foi merecedora de uma proposta teórica para melhorar o sucesso que se concretiza em desenvolver conhecimentos focados em comportamentos estratégicos ou sobre as decisões tomadas em pequenas empresas, em vez das características ou personalidades dos proprietários (O'Neill e Duker, 1986).

No entanto, estes resultados não são consensuais e existem pesquisas que revelam que, embora a existência de visão contribua para o desempenho das novas empresas, a ausência dela não leva ao insucesso. Tal perspetiva deve-se à posição de Lee e Lee

(2002) que defendem que a estratégia de diferenciação em startups não tem impacto no insucesso.

Quadro 7 - Fator ao nível do empreendedor | Visão do negócio

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/6	Visão do negócio	Sarasvathy <i>et al.</i> (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Wennberg e Holmquist (2008), Sarasvathy <i>et al.</i> (2010)			Kessler (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), O’Neill e Duker (1986)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.2. Inexperiência

A inexperiência é referida por autores como a falta de valores e cultura de empreendedorismo, não adquiridos por meio do contacto com pelo menos um modelo empreendedor durante a juventude (Headd, 2003; Gato, 2010). Outra definição é perspectivada por alguns autores como as práticas vivenciadas na vida pessoal e profissional e que levam à descoberta de novas realidades, relacionadas com a idade do empreendedor (Headd, 2003; Robb e Fairlie, 2009).

A maior parte dos estudos empíricos nesta área destaca a inexperiência do empreendedor como um fator que contribui para o insucesso (Rose *et al.*, 2006). Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (2010) para Portugal demonstram que a maior faixa etária a empreender novos projetos em Portugal situa-se entre os 25 e os 34 anos (6,7%), comparando-a com dados de 2007 que a situava entre os 35 e os 44 anos (12,1%). Tal decréscimo demonstra que os novos empreendedores são mais jovens e provavelmente menos experientes.

Num outro estudo, Headd (2003) identifica uma relação entre o empreendedor relativamente jovem e o insucesso. Deve notar-se, porém, que neste estudo esta relação está associada à necessidade do empreendedor ter algo a provar, uma vez que não teve nenhum projeto e/ou nunca enfrentou nenhum problema profissional relacionado. Efetivamente, a expectativa de riqueza a longo prazo não é suficiente para manter um negócio nem a dedicação de um empreendedor. No dia a dia pode oferecer algum ânimo, mas é importante saber que vai ter de ultrapassar muitos obstáculos até “conseguir fazer o negócio prosperar” Gato (2010, p. 74). É assim natural que os investidores questionem qual a verdadeira razão porque o empreendedor criou a

empresa, pois querem ter a certeza de que essas razões são suficientemente fortes para manter o empreendedor atento nos momentos mais difíceis (Headd, 2003).

Na literatura que procura identificar os fatores de sucesso também existem estudos que indicam a experiência como relevante. O sucesso e as falhas dos fundadores de negócios menos experientes e os fundadores de negócios com grandes ambições podem ser razoavelmente previstas (Van Gelderen *et al.*, 2006). Como defendem vários autores, a experiência do empreendedor contribui para o sucesso de uma startup, afirmando que a experiência dos fundadores não determina apenas a velocidade de crescimento, mas também a qualidade das decisões que eles tomam (Rubenson e Gupta, 1992; Flamholtz e Randle, 2012). Nesta medida, as evidências empíricas disponíveis revelam a existência de uma diversidade de experiências importantes (Shonesy e Gulbro, 1998; Shane, 2008; Song e Di Benedetto, 2008; Oe e Mitsunashi, 2009).

De acordo com as investigações anteriores, identificam-se a experiência anterior na indústria em que é criada a empresa, a experiência do empreendedor em trabalhos anteriores, especificamente nos processos de arranque e a experiência do empreendedor por ter trabalhado por conta de outrem antes de iniciar a sua startup.

Contudo, existem posições que não são consensuais no que diz respeito à experiência do empreendedor. Enquanto o estudo qualitativo de Shonesy e Gulbro (1998) e o estudo teórico de Shane (2008) identificam a experiência do empreendedor em negócios (experiência profissional/laboral) como contribuidora para o sucesso, outro estudo não encontra relação entre as anteriores experiências profissionais – *background* – e o desempenho das startups (Watson *et al.*, 1998).

Por seu lado, Askim e Feinberg (2001) realizam uma investigação em que reconhecem a importância da experiência detida por um ex-empresário, isto é, um empreendedor que já viveu o insucesso. Muitos empresários deixam um determinado negócio de risco, por escolha ou não, continuando a explorar outros. Segundo alguns autores, os empreendedores tornam-se mais perseverantes e resistentes, e tiram as lições aprendidas para o projeto seguinte (Askim e Feinberg, 2001).

Complementando a perspectiva de Askim e Feinberg (2001), Gato (2010) refere que o conhecimento dos fatores relevantes (fatores técnicos, do mercado em que atua e do investimento mínimo necessário) e as suas influências contribuirá para o sucesso de uma startup.

Contudo, não existe consenso entre todos os autores. Van Gelderen *et al.* (2006) afirmam que a reduzida experiência profissional contribui para o sucesso, defendendo

estes autores que a pouca experiência evita preconceitos e predefinições, não influenciando a informação e orientação do empreendedor.

Quadro 8 - Fator ao nível do empreendedor | Experiência

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
2/6	Experiência	Robb e Fairlie (2009), Rose <i>et al.</i> (2006), Welter (2005), Headd (2003), Watson <i>et al.</i> (1998)			Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Van Gelderen et al. (2006), Rubenson e Gupta (1992)	Flamholtz e Randle (2012), Gato (2010), Askim e Feinberg (2001), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.3. Ausência de competências de gestão

As competências de gestão são consideradas por diversos autores como fator decisivo na dinamização empresarial (Carree e Thurik, 2005). São referidas como o conjunto de apetências que abarcam a gestão de uma empresa, evidenciando-se a de gestão de risco (Van Gelderen *et al.*, 2006), de recursos humanos (Davidsson e Honig, 2003; Kessler, 2007), estratégica (Boyle e Desai, 1991; Jennings e Beaver, 1997), entre outras que ao longo deste capítulo de revisão da literatura serão desenvolvidas.

Estas competências não se mostram estáticas, requerendo uma decisão final baseada na sensibilidade de cada empreendedor para aproveitar determinadas oportunidades, impulsionando a inovação e introduzindo mudanças que possam afetar toda a organização (Allman *et al.*, 2011).

Nesta matéria, a literatura identifica contributos para o insucesso das startups no que diz respeito à ausência dessas competências de gestão. Os autores identificam algumas das possíveis áreas de conflito que podem surgir, desde logo, a ineficiência da gestão adotada (Haswell e Holmes, 1989). A incorreta forma de pensar os negócios devido à falta de conhecimento é um aspeto também referido (Welter, 2005). As dificuldades no ato de motivar e iniciar a equipa, em simultâneo, são também mencionadas como um fator problemático (Van Gelderen *et al.*, 2006). E, por último, a incompetência dos empreendedores, isto é, a sua falta de profissionalismo (Haswell e Holmes, 1989).

Do mesmo modo, na literatura que procura identificar os fatores de sucesso, também existem diversos estudos que indicam as competências de gestão como relevantes (Shanklin, 1995; Chrisman *et al.*, 1998; Ghosh *et al.*, 2001; Van Gelderen *et al.*, 2006; Kessler, 2007; Wennberg e Holmquist, 2008; Bahadır *et al.*, 2009; Castillo e Smida, 2009; Capelleras e Hoxha, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010).

Desde logo a capacidade de gestão do ponto de vista de uma gestão eficaz (Shanklin, 1995; Ghosh *et al.*, 2001; Bahadır *et al.*, 2009), bem como a apresentação de uma ideia/projeto como um dos objetivos prioritários e sendo acompanhada pela elaboração de um Plano de Negócios (Wennberg e Holmquist, 2008), corroborando a perspetiva de Shane (2008), de que um empreendedor deve ter um Plano de Negócios escrito, funcionando este documento de forma diferente para os empreendedores com pretensões elevadas ou reduzidas. Isto é, para os empreendedores de reduzida ambição, apresenta-se como uma mais-valia, enquanto para os empreendedores de elevada ambição correlaciona-se negativamente (Van Gelderen *et al.*, 2006).

De notar que o que afeta positivamente os objetivos prioritários atrás referidos, é o seguinte:

- Execução da ideia/projeto (Wennberg e Holmquist, 2008);
- Cumprimento das expectativas (Kessler, 2007);
- Conhecimento específico e estilo de trabalho profissional (Castillo e Smida, 2009; Capelleras e Hoxha, 2010);
- Liderança do empreendedor. Exemplo disso são as empresas pró-ativas que não estão à espera que algo aconteça para se reenquadrarem, imprimindo maior importância na liderança para justificar um bom desempenho (Ghosh *et al.*, 2001) (Gato, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010);
- Flexibilidade e adaptabilidade do empreendedor (Franco e Haase, 2010). Gestão de risco/perceção do risco do mercado (Van Gelderen *et al.*, 2006);
- Reconhecimento: *primeiro* que o desempenho do novo negócio resulta das decisões críticas e da atitude dos empresários, reconhecendo oportunidades ambientais, os recursos necessários para agarrar as oportunidades, o desenvolvimento de estratégias para alinhar os recursos com as oportunidades surgidas e desenvolver uma organização capaz de colocar a estratégia em ação. *Segundo* que o desenvolvimento de negócios independentes começa com uma decisão sobre a natureza do negócio,

decisão essa que envolve uma opção de escolha entre as diferentes indústrias. Independentemente do tipo de negócio, a estrutura da indústria é relevante para a sobrevivência e o sucesso. E *terceiro* que o desempenho de qualquer negócio dependerá em grande medida do tipo de estratégia definido pelo empresário (Chrisman *et al.*, 1998);

- Adoção de uma estratégia de diferenciação tecnológica (Shane, 2008);
- Aprovação e apoio da equipa (colaboradores). Esta competência pretende evitar o conflito, bem como aumentar a motivação, comprometendo e envolvendo todos os elementos (Stefanovic *et al.*, 2010);
- Procura de apoio/consultoria quer ao nível de entidades privadas como de associações promotoras do empreendedorismo (Shane, 2008);
- Afastamento do trabalho quotidiano de contabilidade, delegando as atividades da contabilidade diária num profissional contratado, concentrando-se sim, ao nível superior de gestão financeira (e.g. aumento de capital da instituição) (Rose *et al.*, 2006);
- Quantidade de tempo despendido no negócio, isto é, começar a tempo parcial ou a tempo integral é diferente. A posição de que é mais fácil iniciar um negócio a tempo parcial, devido à escala e risco financeiro presumivelmente menores, não recebe nenhum apoio por parte destes autores. Estes autores chegam a definir um perfil “tipo” de empreendedores que desejam iniciar a sua atividade empreendedora a tempo inteiro, caracterizando-os por serem do sexo masculino, grande ambição de crescer e o recurso a uma significativa quantidade de capital inicial (Van Gelderen *et al.*, 2006).

A estas perspetivas mais relevantes podemos juntar o conceito proposto por Yrle *et al.* (2000) de o empreendedor servir como “*chave de fronteira*” (p. 67). Este conceito realça a importância do empreendedor monitorizar o ambiente, permitindo à organização adaptar-se rapidamente, dando desta forma resposta às oportunidades e desafios colocados pelo ambiente em que as startups se inserem.

Watson *et al.* (1998) defendem que tal abordagem pode dever-se à posição de *owner manager* por parte do empreendedor, isto é, o próprio empreendedor tomar a posição de gerência. De acordo com Ritter e Gemünden (2003), o gestor da startup é um dos próprios promotores do projeto.

Quadro 9 - Fator ao nível do empreendedor | Competências de gestão

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
3/6	Competências de gestão	Welter (2005), Van Gelderen et al. (2006), Haswell e Holmes (1989)			Capelleras e Hoxha (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Yrle <i>et al.</i> (2000), Watson <i>et al.</i> (1998)	Franco e Haase (2010), Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Chrisman <i>et al.</i> (1998), Shanklin (1995)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.4. Capacidades emocionais e cognitivas

O estudo das capacidades ao nível do empreendedor tem sido feito por diversos autores (Headd, 2003; Cressy, 2006; Helm e Mauroner, 2007) devido à influência que têm nas ações por ele desenvolvidas. De acordo com Franco e Haase (2010), esta influência verifica-se ao nível das capacidades emocionais e cognitivas.

No que diz respeito às capacidades emocionais, estes autores consideram ser a capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional e que resulta num desempenho destacado no trabalho (Cabral, 2011). A inteligência emocional determina a capacidade de um empreendedor gerir a sua prática segundo a sua motivação, autorregulação, empatia e aptidão para os relacionamentos (Askim e Feinberg, 2001; Haslam e Reicher, 2007).

Quanto às capacidades cognitivas são referidas pelos autores como a capacidade de perceção, foco, memória e linguagem, utilizadas pelos indivíduos para assimilarem e se relacionarem com o meio em que se inserem. A perceção destas capacidades leva à compreensão dos comportamentos (Askim e Feinberg, 2001; Choi e Shepherd, 2004).

Alguns autores colocam a ênfase na falta das capacidades emocionais e cognitivas contribuindo para o insucesso, sendo que podem ser observadas separadamente, apesar da sua interligação (Askim e Feinberg, 2001; Franco e Haase, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010).

Em termos individuais a falta de capacidades emocionais contribui para o insucesso devido à ausência de fatores motivacionais (motivação) por parte dos empreendedores.

Com base nos resultados estatísticos apresentados por Stefanovic *et al.* (2010) e comparando com os resultados empíricos noutros países, estes autores concluíram que a carência de fatores motivacionais nos empreendedores verifica-se sobretudo nos países em desenvolvimento.

Depois, outro contributo centra-se na atribuição do insucesso empresarial, por parte do empreendedor, a uma causa externa (Askim e Feinberg, 2001; Franco e Haase, 2010)), dado não estarem cientes das suas limitações reais (Lee e Lee, 2002). A pesquisa qualitativa realizada por estes autores (Franco e Haase, 2010), no contexto português, revela que os proprietários de empresas atribuem o mau desempenho das suas organizações, principalmente a causas que diferem da realidade. Causas externas foram mais frequentemente consideradas, mas a análise qualitativa mostra que os fatores de falha interna são iminentes e não satisfatoriamente reconhecidos.

No confronto com a teoria (e.g. Heider, 1958; Kelley, 1967; Weiner, 1985), essa constatação não é surpreendente pois os empreendedores tendem a atribuir os seus insucessos a causas externas (Miller e Ross, 1975; Zuckerman, 1979; Bettman e Weitz, 1983; Davis e Gardner, 2004) e a fatores situacionais (Fiske e Taylor, 1991), apontando o insucesso, por exemplo, a um novo concorrente e não terem tido uma estratégia de serviço de reduzida qualidade (Askim e Feinberg, 2001), em vez de reconhecerem as suas falhas.

A incorreta avaliação e minimização do risco também foram consideradas relevantes para o insucesso (Askim e Feinberg, 2001; Shane, 2008)), uma vez que o empreendedor não avalia tudo o que está em causa, assumindo um nível de risco elevado por acreditar plenamente nas suas ideias. Em contraponto, o medo do fracasso e das consequências daí resultantes está sempre presente na mentalidade dos empreendedores (Harrell, 1994), o que os leva a ter medo de arriscar. Os empreendedores, em geral, têm as competências necessárias e a oportunidade de criar uma startup, no entanto, a preocupação com o apoio financeiro tem sido um dos grandes obstáculos e/ou bloqueios mentais (Rose *et al.*, 2006).

No que se refere à contribuição da falta de capacidades emocionais para o insucesso, é referida ainda a ausência de identidade social. A identidade social torna a liderança possível, sendo um fator que ajuda na dinamização de um grupo. Assim sendo, a ausência de identidade precipita a mudança, em geral, e o surgimento de uma liderança autoritária, em particular (Haslam e Reicher, 2007).

Por fim é referida a não-aceitação em readaptar o negócio, após a definição deste, tal devendo-se à paixão do empreendedor pela sua ideia de negócio (Choi e Shepherd, 2004).

Já no que diz respeito às capacidades cognitivas, os estudos mostram que a falta destas capacidades contribui para o insucesso das seguintes formas:

- Incorreta avaliação da viabilidade de uma nova ideia de negócio (Shane, 2008);
- Incorreta avaliação das necessidades de capital e do tempo parcial a despende (Askim e Feinberg, 2001);
- Dificuldade de os empreendedores avaliarem as causas reais do insucesso (Franco e Haase, 2010);
- Irrelevância dada aos fatores motivacionais dos empreendedores (Stefanovic *et al.*, 2010);
- Ausência de gestão das emoções, isto é, a capacidade de gerir as emoções aprendendo com o insucesso (Choi e Shepherd, 2004);
- Perceção de risco do mercado que funciona como inibidor para dar início a um negócio, desvalorizando todo o esforço despendido (Van Gelderen *et al.*, 2006);
- Ausência de “cortes” (balizamentos) mentais, quando as decisões são demasiado complexas. Esta descoberta, resultado da pesquisa nos campos da psicologia cognitiva e neurociência, mostra que os indivíduos, incluindo empresários e gestores de empresas, usam poucas formas de sintetizar e organizar a informação que assimilam e/ou a que têm acesso. No entanto, introduzem preconceitos que podem levar a erros de julgamento (Yazdipour e Constand, 2010).

Do mesmo modo, as evidências empíricas também referem a existência de fatores de sucesso relevantes dentro da literatura. Shane (2008) considera que o primeiro passo para melhorar o desempenho do empreendedor, em qualquer atividade, é reconhecer que deve sempre melhorar o seu modo de atuação no panorama empresarial. Esta melhoria depende de diversos fatores mas as capacidades cognitivas e emocionais que o empreendedor possui, sejam intrínsecas ou vindas de fora, são importantes aspetos a considerar.

Os resultados da investigação permitiram compor um conjunto de capacidades emocionais. No seu estudo, Kumar (2007) defende que o tipo de emoção para a ação contribui para o sucesso. Por exemplo, um indivíduo que procura uma identidade,

manifesta algum tipo de emoção negativa, tornando-se num dinamizador para a criação de uma organização de forma não estruturada. Inversamente, a autoeficácia e a complexidade cognitiva identificam-se com indivíduos com emoções positivas para a ação.

No entanto, outras formas se revelam importantes, tais como:

- Traços de personalidade (Kessler e Frank, 2004; Franke *et al.*, 2006; Kessler, 2007);
- Deter um espírito forte, aguentando psicologicamente as dificuldades com que se tem de confrontar (Ghosh *et al.*, 2001; Gato, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010);
- Níveis elevados de gosto pelo risco (Covin *et al.*, 2000; Lee e Lee, 2002);
- Vendas “pessoais” motivadas pelos ganhos na reputação empresarial (Song e Di Benedetto, 2008) que resultam do estabelecimento de relações positivas com os clientes e que por isso devem ser uma prioridade, funcionando como ferramentas de promoção interna e externa (Wennberg e Holmquist, 2008);
- Competências relacionais (Rose *et al.*, 2006; Castillo e Smida, 2009);
- Capacidades de relacionamento interpessoal (Stefanovic *et al.*, 2010), importantes para lidar com os recursos humanos.

Ao nível das capacidades cognitivas os estudos mostram que estas capacidades contribuem para o sucesso das seguintes formas: (1) a importância na área das competências (Rose *et al.*, 2006); (2) a atitude profissional perante o trabalho (Castillo e Smida, 2009; Oe e Mitsuhashi, 2009), através do compromisso do empreendedor em assumir as tarefas de processamento de informação em contextos de fortes pressões por falta de recursos. Este cenário ocorre devido às dificuldades e desvantagens que os empreendedores gestores enfrentam em relação às grandes organizações. No entanto, os empreendedores devem deter ou procurar pontos fortes específicos, tais como flexibilidade e adaptabilidade (Franco e Haase, 2010); (3) a iniciativa pessoal. Este aspeto resulta do facto de os empreendedores com elevada iniciativa pessoal explorarem a sua gestão, melhorarem as capacidades de ordem comercial e desenvolverem uma atitude de aprendizagem e desenvolvimento contínuo. Esta atitude ser-lhes-á útil em áreas como a procura de recursos e apoios (Rose *et al.*, 2006); (4) a escolha correta do sócio. A partilha dos mesmos valores, experiências de vida semelhantes, aproximado nível socioeconómico, mútua confiança e apropriada comunicação são elementos

importantes para uma adequada escolha de sócios (Gato, 2010); e (5) a distribuição de informação e interpretação (Oe e Mitsuhashi, 2009).

Estas descobertas são consistentes com a proposta teórica de Shonesy e Gulbro (1998) para melhorar o sucesso. Estes autores propõem que o empreendedor avalie as suas fragilidades em relação aos obstáculos que surgem, e posteriormente, elabore um plano para corrigir os problemas identificados de acordo com as falhas detetadas.

Quadro 10 - Fator ao nível do empreendedor | Capacidades cognitivas e emocionais

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
4/6	Capacidades cognitivas e emocionais	Kelley et al. (2011) Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Yazdipour e Constand (2010), Haslam e Reicher (2007), Davis e Gardner (2004), Van Gelderen et al. (2006), Headd (2003), Lee e Lee (2002), Landier (2001), Harrell (1994), Fiske e Taylor (1991), Kelley (1967), Miller e Ross (1975), Heider (1958)	Franco e Haase (2010), Choi e Shepherd (2004), Askim e Feinberg (2001), Weiner (1985), Bettman e Weitz (1983)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Franke <i>et al.</i> (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Kessler e Frank (2004), Lee e Lee (2002), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Kumar (2007), Shonesy e Gulbro (1998)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.5. Ausência de formação / educação

A formação/educação relaciona-se com os níveis de escolaridade, sendo que esta é, segundo diversos autores, proporcional ao nível de educação (Herranz e Lara, 2008; Robb e Fairlie, 2009; Gato, 2010). Todavia, diferentes definições são apresentadas no que se refere à formação/educação, tais como o conhecimento específico em determinadas áreas que se relacionam com as startups – e.g. gestão, estratégia, entre outros (Shonesy e Gulbro, 1998; Capelleras e Hoxha, 2010).

Segundo o estudo de Rose *et al.* (2006), a ausência desta formação/educação contribui para o insucesso, sendo que é uma área que acaba por abarcar diversas áreas científicas. Vários autores apontam, assim, o baixo nível de escolaridade como principal

fator relacionado com a ausência de formação/educação (Brüderl *et al.*, 1992; Lee e Lee, 2002; Franco e Haase, 2010).

Paralelamente, os fatores de sucesso também são mencionados na literatura que aborda a formação/educação. Genericamente, Shane (2008) revela como fator de sucesso a formação do empreendedor, afirmando que um empreendedor pode melhorar o seu desempenho frequentando o sistema educativo. Este autor chega a afirmar que os recursos investidos em empreendedores que têm níveis altos de educação permitem ser bem-sucedidos.

Por seu lado, Lee e Lee (2002) destacam a importância de os empreendedores deterem níveis adequados de Investigação e Desenvolvimento (I&D), podendo estes ser adquiridos através do ensino. Prova disso são as empresas asiáticas que são substancialmente melhor sucedidas, em média, do que são as empresas americanas. Esta afirmação sustenta-se na constatação de que os empresários asiáticos têm genericamente níveis relativamente mais altos de formação. Quarenta e seis por cento dos empresários asiáticos têm diploma universitário, em comparação com trinta e três por cento dos proprietários de empresas americanas (Robb e Fairlie, 2009).

Herranz e Lara (2008) vão mais longe, sugerindo que a educação é um fator especialmente importante no negócio de startups. Um nível mais elevado de escolaridade ajuda no perfil do empreendedor já que este pode assimilar melhor novas práticas de gestão e estar atento ao ambiente que o rodeia (Gato, 2010).

Paralelamente, a investigação qualitativa de Kessler (2007) considera o conhecimento como um fator relevante, sendo corroborado pelo estudo quantitativo de (Castillo e Smida, 2009). Ainda assim, e apesar de ser mais utilizado diretamente no processo de desenvolvimento do negócio, para estes autores parece ser mais importante determinar a evolução e crescimento do conhecimento do que o adquirir através da formação académica inicial.

O'Neill e Duker (1986) propõem ainda que os empreendedores de novas empresas precisam de desenvolver um conjunto de conhecimentos sobre comportamentos estratégicos.

Em contraste com as perspetivas de insucesso e sucesso, anteriormente apresentadas, outros estudos mostram que a aprendizagem formal, do ponto de vista do conhecimento geral, não tem impacto no desempenho, podendo contrariar o impacto no sucesso. Esta constatação sugere que o conhecimento geral não acrescenta benefícios ao empreendedor, não contribuindo assim para o sucesso (Capelleras e Hoxha, 2010).

Quadro 11 - Fator ao nível do empreendedor | Formação / educação

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
5/6	Formação / educação	Rose <i>et al.</i> (2006), Lee e Lee (2002), Brüderl <i>et al.</i> (1992)	Franco e Haase (2010)		Robb e Fairlie (2009), Herranz e Lara (2008), Kessler (2007), Lee e Lee (2002), O'Neill e Duker (1986)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.6. Contexto pessoal / Ocupações externas

O contexto pessoal/ocupações externas é referido por autores como sendo o ambiente pessoal do empreendedor (Kessler, 2007), referindo a posição e a forma como é abordado na sociedade em que se insere, o lugar que ocupa (Stefanovic *et al.*, 2010), para além da sua situação familiar e profissional (Watson *et al.*, 1998; Shane, 2008).

Tipicamente a literatura conceptualiza o contexto pessoal/ocupações externas do empreendedor como fatores que contribuem para o insucesso de uma startup (Watson *et al.*, 1998; Shane, 2008). Com base nesses estudos, as perspetivas identificadas pelos autores são as seguintes:

1. *Perspetiva ao nível dos problemas familiares*, com maior probabilidade no sexo feminino (Watson *et al.*, 1998);
2. *Perspetiva ao nível dos problemas profissionais*, quando um empreendedor inicia um negócio apenas porque está desempregado ou porque não está satisfeito com o seu superior (Shane, 2008);
3. *Perspetiva ao nível da cessação da atividade empreendedora*, que ocorre quando o empreendedor obtém emprego por conta de outrem e não continua o negócio (Watson *et al.*, 1998).

As evidências empíricas disponíveis revelam a existência de fatores que contribuem para o sucesso, do ponto de vista das ocupações pessoais dos empreendedores. Por exemplo, Kessler (2007) compara os mercados emergentes (e.g. República Checa) com os mercados tradicionais (e.g. Áustria) e observa diferenças significativas. O autor constata que na Áustria (mercado tradicional) o impacto do contexto pessoal do empreendedor, ao nível da previsão de sucesso na fase inicial de desenvolvimento, apresenta uma importância relevante, podendo ser previsto com base nas características

do processo de startup. Headd (2003) acrescenta ainda o facto de um empreendedor ser jovem e com isso acarretar as devidas consequências, o que leva a remeter ao ponto 2.1.2. (inexperiência) para a sua contextualização.

No entanto, estudos mostram que o género (Headd, 2003; Kessler, 2007) e os traços de personalidade, em especial a necessidade de realização, não têm impacto no desempenho – a explicação para esta constatação é o facto de que no contexto de startups austríacas, estas estão fortemente organizadas, e as várias partes interessadas nas startups (e.g. bancos e instituições de apoio) realizam uma espécie de pré-seleção dos fundadores, na fase de arranque, disponibilizando fundos apenas para candidatos que se enquadrem nessa pré-seleção - (Kessler, 2007), podendo assim contrariar o impacto no sucesso.

Quadro 12 - Fator ao nível do empreendedor | Contexto pessoal / Ocupações externas

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
6/6	Contexto pessoal/Ocupações externas	Watson <i>et al.</i> (1998)		Shane (2008)	Kessler (2007), Headd (2003)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na literatura foram ainda identificados os recursos pessoais do empreendedor como um dos fatores que contribui para o sucesso não sendo, ainda assim, identificados no insucesso. Os recursos pessoais são referidos por autores como as capacidades de capital financeiro que os empreendedores incorporam na sua startup (Robb e Fairlie, 2009).

Vários estudos mostram que a posse de recursos pessoais por parte do empreendedor contribui para o sucesso, na perspetiva da posse de maior capital inicial (Robb e Fairlie, 2009). Segundo as estimativas do *Characteristics of Business Owners* (CBO), citadas no estudo de Robb e Fairlie (2009) sobre o desempenho das empresas detidas por asiáticos nos Estados Unidos da América (EUA), estas indicam que 12% das empresas detidas por asiáticos começaram com um capital de mais de 100 mil dólares, em comparação com apenas 5% das empresas americanas. Estes valores demonstram o peso que tem o capital inicial do empreendedor, a abertura e a importância que os asiáticos atribuem às suas startups, bem como o risco a que associam. Isto leva a que as

empresas asiáticas sejam substancialmente mais bem-sucedidas, em média, do que as empresas americanas.

Quadro 13 - Fatores que contribuem para o sucesso mas que não são identificados no insucesso, ao nível do empreendedor

		SUCESSO QUE NÃO TEM REFLEXO NO INSUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise		
		Empírico Quantitativo	Empírico Qualitativo	Teórico
1/1	Recursos pessoais	Robb e Fairlie (2009)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encontra-se no final do trabalho, em apêndice, o quadro-síntese referente aos fatores que contribuem para o insucesso, ao nível do empreendedor (ver Apêndice I).

2.2. Fatores relacionados com a organização

No cômputo geral, uma e qualquer organização tem que ser vista como integrada num determinado contexto com o qual estabelece interfaces e tendo pelo menos uma figura responsável pela mesma. Porém, cada organização caracteriza-se por ter as suas próprias particularidades, não se comportando todas da mesma forma.

Deste modo, para além das influências pessoais no insucesso, explanadas anteriormente (ponto 2.1.), a literatura aponta também para as influências internas da organização. Nesse sentido, a literatura enumera um conjunto de fatores que contribuem para o insucesso ao nível organizacional, tais como, a estratégia competitiva desadequada, a ausência de planeamento, a inflexibilidade e inadaptabilidade, a insuficiência/carência de recursos financeiros, humanos, físicos e relacionais, o marketing, a gestão operacional, a estrutura organizativa, a localização e por último, os recursos humanos. Analisemos então cada um destes fatores.

2.2.1. Estratégia competitiva desadequada

Do ponto de vista da estratégia empresarial interessa considerar dentro do horizonte da empresa os recursos e atividades que podem ser controlados e influenciados pela organização, mesmo que esta não tenha o controlo hierárquico sobre eles. De acordo com Shane (2008), existem decisões que podem ser tomadas e que afetam o desempenho de uma startup, destacando este autor a estratégia adotada. Neste âmbito, a estratégia competitiva é referida por autores como as opções de atuação que proporcionem as melhores condições para uma startup crescer sustentavelmente (Shonesy e Gulbro, 1998; Bahadir *et al.*, 2009; Stefanovic *et al.*, 2010).

Resultados de diversos estudos apontam para que uma estratégia competitiva desadequada contribua para o insucesso, sendo um exemplo disso a estratégia de “inovação aberta”. As relações interorganizacionais para o desenvolvimento de novos produtos estabelecem as bases para a abertura e operacionalização, porque representam importantes fontes de ideias e conhecimento. Contudo, a abertura crescente de projetos de desenvolvimento de novos produtos são mais lentos do que a norma na indústria, mais lento do que o que é usual para os projetos das empresas por isso tendo custos mais elevados do que é normal acontecer na indústria e em projetos das empresas. Estes resultados oferecem uma perspetiva mais crítica sobre a abertura e desempenho de

novos produtos diferenciadores do que a literatura sobre o que o paradigma de inovação aberta sugere (Huizingh, 2011; Knudsen e Mortensen, 2011).

Outros investigadores destacam a estratégia de inovação “radical” (em negócios independentes), uma vez que o risco não é partilhado, enquanto as empresas corporativas podem compartilhar riscos com as suas empresas-mãe (Song e Di Benedetto, 2008).

Por conseguinte, a concentração apenas no lado operacional do negócio, também se mostrou um problema, pois focaliza os objetivos principais da organização na importância do nível técnico, não existindo a preocupação em saber se a mesma vai ao encontro das necessidades de um número razoável de indivíduos (Wennberg e Holmquist, 2008; Yazdipour e Constand, 2010).

E por último, ao nível financeiro, a importância dada ao investimento em I&D considerando-o como sendo mais rentável financeiramente (Wennberg e Holmquist, 2008).

Além dos fatores de insucesso, foram identificados na revisão da literatura fatores de sucesso. Desde logo, por autores que evidenciam a importância de elaborar uma estratégia empresarial competitiva que garanta a sustentabilidade do negócio (Peel e Bridge, 1998; Shonesy e Gulbro, 1998; Bahadir *et al.*, 2009; Patel, 2011). Por exemplo, após a elaboração de um plano de negócio, após o apoio financeiro por parte de um banco ou de um investidor privado (e.g. *Business Angel*), o empreendedor deve estar atento desde o início do negócio, de forma a criar uma estratégia que permita sobreviver e amadurecer o seu negócio (Ghosh *et al.*, 2001; Gato, 2010).

Ainda assim, para Covin et al. (2000) existem aspetos importantes a observar entre pioneiros e seguidores. Em *primeiro* lugar, em ambientes hostis, os benefícios dos pioneiros e seguidores para alcançar elevadas taxas de crescimento das vendas prendem-se com a adoção de preços elevados, linhas de produtos amplas, serviço (geográfico) de mercado abrangente e tecnologias de processo avançadas. Em *segundo* lugar, em ambientes favoráveis, os benefícios dos pioneiros e seguidores para alcançar elevadas taxas de crescimento das vendas prendem-se com a elevada qualidade dos produtos, os gastos elevados de publicidade e promoção, o controle ao longo dos canais de distribuição e o relevante número de canais de distribuição utilizados. Em suma, podemos afirmar que estes resultados sugerem que os pioneiros crescem igualmente no mercado comparativamente com os seguidores, não lhes condicionando o sucesso, segundo este autor. Alguns autores (Chung *et al.*, 2007; Jaruzelski e Dehoff, 2010;

Rothaermel e Hess, 2010) corroboram nos seus estudos, o facto de uma estratégia competitiva adequada contribuir para o sucesso, acrescentando às perspetivas anteriores as seguintes estratégias:

1. *Ao nível do modelo de negócio*: investimento no conhecimento científico e I&D (Hall, 1988; Vivero, 2002; Audretsch e Lehmann, 2005; Piekkola, 2007; Hall *et al.*, 2008; Cassia *et al.*, 2009); abraçar uma estratégia de volume, em que a intenção passe por criar negócios maiores, com maior volume (Shane, 2008), criando um elevado número de canais de distribuição (Chung *et al.*, 2007) adequadamente alavancados (Korgaonkar e O'Leary, 2008). Para além do mais, é importante adotar uma estratégia de inovação, identificando as necessidades dos indivíduos e considerando isso como ponto forte para desenhar rapidamente novos produtos e serviços, esforçando-se por ser pioneiros no mercado (*need seekers*); analisando cuidadosamente os clientes e concorrentes, mas também as tendências de mercado, investindo na criação de valor através de mudanças incrementais (*market readers*); apostando nas próprias capacidades tecnológicas, alavancando os investimentos em I&D para conduzir à inovação radical e mudanças incrementais (*technology drivers*); recrutando capital humano; envolvendo-se em alianças estratégicas; e por último, utilizando capital de risco especializado na compra de participação de empresas emergentes de elevada tecnologia e/ou inovação (Jaruzelski e Dehoff, 2010; Rothaermel e Hess, 2010);

2. *Ao nível da expansão de mercado*: iniciar a expansão geográfica (Chung *et al.*, 2007), assim que seja viável, explorando o “empreendedorismo corporativo”, isto é, quando a empresa é a primeira a oferecer um produto distintamente novo para o mercado (Bourgeois, 1980; Haveman, 1992; Covin *et al.*, 2000);

3. *Ao nível do marketing*: satisfazer as necessidades dos clientes através de uma postura organizativa do tipo pró-ativa (Ghosh *et al.*, 2001); a perceção de novas oportunidades de mercado, aquando do lançamento do produto (Korgaonkar e O'Leary, 2008), diferenciando o mesmo (Zahra e Bogner, 2000; Li e Atuahene-Gima, 2001; Liu *et al.*, 2011); a estratégia de pequenos grupos-alvo, sobretudo em mercados tradicionais (Kessler, 2007), isto é, funcionar como fornecedor de nicho, tentando enfatizar uma estreita faixa de focos estratégicos, especialmente nichos de mercados amplos (Stearns *et al.*, 1995); identificação e foco das atividades num único mercado (Ghosh *et al.*, 2001; Shane, 2008); a aplicação de preços relativamente elevados, em seguidores, em ambientes benignos (Covin *et al.*, 2000); a localização a montante na cadeia de valor

(Stearns *et al.*, 1995); e finalmente adotar uma estratégia superior, implicando a prospeção e análise das alterações do ambiente (Ghosh *et al.*, 2001);

4. *Ao nível financeiro*: realizar aumento de capital, por via da banca e/ou instituições externas (Lee e Lee, 2002; Rose *et al.*, 2006) e utilizar financiamentos europeus (Wennberg e Holmquist, 2008);

5. *Ao nível dos recursos*: adquirir capacidades de suporte tecnológico (Lee e Lee, 2002);

6. *Ao nível das parcerias*: consentir a entrada de entidades externas em redes de cooperação. Segundo Powell (1990), as redes que se criam não são estáticas, existindo pontos caracterizadores. Tal perspetiva é complementada com a importância da intensidade relacional (Stuart e Sorenson, 2003) ao nível do desenvolvimento integrado de um relacionamento com parceiros de troca dominante, ajudando as empresas a aprender a inovar (Deeds, 2001; Yli-Renko *et al.*, 2001) e ao nível da confiança baseada na governação (evidenciado em contexto competitivo). Um bom exemplo disto são os contextos onde os produtos são personalizados, em que o desenvolvimento integrado de relacionamentos com parceiros de troca dominante é “*provável que ajude na identificação de oportunidades futuras*” (Fischer e Reuber, 2003, p. 682).

Para além do referido anteriormente, Wu (2007) realça a importância da eficácia da rede cooperativa, aumentando as capacidades dinâmicas da startup. Oe e Mitsuhashi (2009), com o seu trabalho baseado numa extensa revisão bibliográfica, conseguem demonstrar que a eficácia da rede caracteriza-se pela distribuição da informação e a interpretação da mesma. Com estes resultados é abandonada a imagem do empreendedor isolado que é substituída por uma que o exhibe integrado na comunidade empresarial.

A acrescentar a isto, verifica-se que as interações com diferentes características ambientais, destacando-se o dinamismo empresarial, também contribuem para o sucesso (Song e Di Benedetto, 2008). Estas descobertas são consistentes com as investigações de outros autores, como Robert e Robson (1999), Eisingerich *et al.* (2010), Gato (2010), Allman *et al.* (2011) e Huizingh (2011). Cada um destes autores apresenta a sua perspetiva relativamente à importância que é dada à dinamização empresarial, a saber:

- Através da evolução para uma gestão adaptativa da inovação (Robert e Robson, 1999);
- Através da inovação tecnológica (Eisingerich *et al.*, 2010);

- Através da reconsideração das estratégias de inovação, procurando cada vez mais o *outsourcing* para agilizar, adaptar e flexibilizar (Gato, 2010);
- Através da sustentabilidade, isto é, da gestão de custos para poder oferecer produtos de qualidade a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar; e por fim, o uso de novas tecnologias (Allman *et al.*, 2011).

Adicionalmente, de acordo com os resultados apresentados por Bahadir et al. (2009) sobre os condutores de crescimento das vendas e baseado numa revisão abrangente de um conjunto diversificado de literaturas sobre este mesmo crescimento, estes autores (Bahadir *et al.*, 2009) constataam a orientação empresarial como dinamizador do crescimento das vendas. Esta perspetiva é, todavia, alvo de críticas. Um exemplo é apresentado por Kessler (2007) que menciona o facto de o grande bloqueador, tanto nos mercados emergentes como nos tradicionais, ser a orientação estratégica.

Quadro 14 - Fator ao nível da organização | Estratégia competitiva

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/9	Estratégia competitiva	Knudsen e Mortensen (2011), Yazdipour e Constand (2010), Liu (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Korgaonkar e O'Leary (2008), Kessler (2007), Covin <i>et al.</i> (2000)	Huizingh (2011)	Shane (2008)	Allman <i>et al.</i> (2011), Liu <i>et al.</i> (2011), Patel (2011), Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Jaruzelski e Dehoff (2010), Rothaermel e Hess (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Oe e Mitsuhashi (2009), Cassia <i>et al.</i> (2009), Hall <i>et al.</i> (2008), Korgaonkar e O'Leary (2008), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Chung <i>et al.</i> (2007), Kessler (2007), Piekkola (2007), Wu (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Audretsch e Lehmann (2005), Stuart e Sorenson (2003), Lee e Lee (2002), Vivero (2002), Deeds (2001), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Li e Atuahene-Gima (2001), Yli-Renko <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), Robert e Robson (1999), Zahra e Bogner (2000), Peel e Bridge (1998), Stearns <i>et al.</i> (1995), Haveman (1992), Hall (1988), Bourgeois (1980)	Huizingh (2011), Gato (2010), Fischer e Reuber (2003), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2. Ausência de planeamento

O planeamento é referido por autores como a pormenorização da estratégia (Peel e Bridge, 1998). Contudo, por exemplo, do ponto de vista da perspectiva de gestão de recursos humanos, o objetivo do planeamento formal da mão de obra é olhado como mais uma despesa em que as organizações têm de considerar para poderem fazer os seus negócios (Tyson e Fell, 1986). Apesar do planeamento organizacional não reunir consenso relativamente à sua verdadeira importância, existem estudos que mostram que a ausência deste planeamento contribui para o insucesso sobretudo devido à ausência de

visão do negócio - ao nível do empreendedor - e de estratégia - ao nível organizacional - (Franco e Haase, 2010), bem como o excesso de confiança na improvisação (Gong *et al.*, 2006).

À medida que se evidenciam fatores que contribuem para o insucesso, o mesmo também se constata para os fatores de sucesso, especificamente o planeamento estratégico pormenorizado, através do uso de técnicas de avaliação formal de investimento. As startups que realizam atividades de planeamento estratégico pormenorizado utilizam, por exemplo, técnicas de orçamentação de necessidades de capital mais apuradas do que as startups que trabalham os seus planos estratégicos com menos pormenor (Peel e Bridge, 1998). Além disso, um maior detalhe permitirá avaliar e diagnosticar adequadamente as fontes de fracasso (Gong *et al.*, 2006). Nesta matéria são identificados aspetos relevantes de conceção do planeamento, tais como:

- Criação de um portfólio de novas políticas orientadoras, estando os autores Van Gelderen *et al.* (2006) a referir-se ao conhecimento dos fatores relevantes e ao seu predomínio na fase pré-startup;
- Observação dos objetivos das partes interessadas (e.g. questões ambientais ou o bem-estar dos colaboradores) no planeamento estratégico (Peel e Bridge, 1998);
- Utilização do modelo ERP- *Enterprise Resource Planning* (Planeamento de Recursos Empresariais) (Umble *et al.*, 2003). Todavia, a aplicação deste modelo implica um conjunto de questões (e.g. entendimento dos objetivos estratégicos, gestão da mudança organizacional, compromisso da gestão de topo, entre outras) que mostram não estar ao alcance das startups.

Quadro 15 - Fator ao nível da organização | Planeamento

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
2/9	Planeamento		Franco e Haase (2010)	Gong <i>et al.</i> (2006)	Kessler (2007), Van Gelderen et al. (2006), Peel e Bridge (1998)	Gong <i>et al.</i> (2006), Umble <i>et al.</i> (2003)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.3. Rigidez e inadaptabilidade

A rigidez de uma organização é referida por autores como a incapacidade das organizações aprenderem e adaptarem-se a ambientes em mudança, sendo esta característica designada por “capacidade de absorção” (Cohen e Levinthal, 1989; Zahra *et al.*, 2006).

Devido ao impacto da rigidez numa organização são dados exemplos de causas que contribuem para o insucesso a este nível. Desde logo a incapacidade de ajuste a novas circunstâncias, por exemplo, a desatualização tecnológica e a ausência de modernização (Welter, 2005). Por outro lado, a incapacidade para aprender com os erros, limitando a aprendizagem organizacional (Gong *et al.*, 2006). E finalmente a ausência de flexibilidade na aprendizagem específica (Sarasvathy *et al.*, 2010).

Na literatura são também reconhecidos fatores de sucesso que indicam a flexibilidade da organização como relevante. Os estudos existentes sobre esta matéria destacam essencialmente dois aspetos em que este fator contribui para o sucesso: (1) a inovação (Bahadir *et al.*, 2009) e (2) a abertura a novas ideias, tecnologias e formas de efetuar negócios (Eisingerich *et al.*, 2010). Tais perspetivas podem dever-se ao facto de o sucesso da utilização de tecnologias em projetos de média e pequena dimensão serem mais frequentes do que em projetos de grande dimensão, devido ao grau de pormenor inculcado e à frequente negligência em termos dos níveis de tecnologia utilizada (Yang *et al.*, 2007). Esta constatação vai ao encontro do atual contexto de inovação. Isto é, deixou de fazer sentido o modelo de inovação em que as empresas dominam todas as competências necessárias para conduzir e pôr em prática todo o processo e, como afirma Huizingh (2011, p. 2):

“ (...) há uma tendência crescente para que as empresas reconsiderem as suas estratégias de inovação, procurando cada vez mais o outsourcing com o objetivo de agilizar, adaptar, flexibilizar e ‘destruir o pacto do núcleo’ evoluindo para uma gestão adaptativa da inovação”.

Contudo, Shanklin (1995, p. 59) vai mais longe, citando um excerto de Riley (1993):

"A renovação sempre começa com a destruição, a quebra do pacto do núcleo e o seu centro nas pessoas. Renovação começa com a dor. A chave está em guiar a dor no sentido da renovação".

Este autor explora as mudanças organizacionais, chegando a distinguir dois tipos de mudança de ambiente que dão consistência às investigações anteriormente mencionadas, considerando a mudança por aproximação dos aspetos e a mudança radical /destrutiva.

Quadro 16 - Fator ao nível da organização | Flexibilidade e adaptabilidade

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
3/9	Flexibilidade e adaptabilidade	Welter (2005)		Sarasvathy <i>et al.</i> (2010), Gong <i>et al.</i> (2006)	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Yang <i>et al.</i> (2007), Cohen e Levinthal (1989)	Huizingh (2011), Gong <i>et al.</i> (2006), Shanklin (1995)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.4. Insuficiência de recursos: Financeiros, Humanos, Físicos, Operacionais e Relacionais

Os recursos são referidos por autores como todos os ativos tangíveis e intangíveis (Gartner, 1985; Wu, 2007), que influenciam o desempenho da empresa (Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1996; Ray *et al.*, 2003; Wernerfelt, 2006). A falta desses recursos é considerada indutora do insucesso nomeadamente ao nível dos próprios recursos da organização (Chrisman *et al.*, 1998; Arthurs e Busenitz, 2006). Neste sentido são apresentadas carências a dois níveis:

1. *Ao nível da estrutura organizacional:* a ausência de recursos administrativos (Cressy, 2006) e a fragilidade da estrutura organizativa (Chrisman *et al.*, 1998);
2. *Ao nível financeiro:* insuficiente (Headd, 2003; Cressy, 2006; Shane, 2008; Machado e Espinha, 2010) e inadequado (Franco e Haase, 2010) capital social inicial. Alguns autores (Rose *et al.*, 2006; Shane, 2008) observam a dificuldade de captação de financiamento externo, o que se deve, por vezes, ao facto de o projeto não suportar maior desenvolvimento. Esta perspetiva é utilizada pelos investidores para cobrir riscos

que não são cobertos num contexto de startup. Por sua vez, a utilização de recursos familiares como fonte de financiamento também não se apresenta como uma solução, contribuindo para o insucesso a médio prazo (Shane, 2008; Wennberg e Holmquist, 2008).

Para além das barreiras de financiamento inicial, a incapacidade de gerar receitas suficientes, identificada por diversos autores (e.g. Watson *et al.*, 1998; Bose e Pal, 2006), leva a dificuldades de tesouraria (Watson *et al.*, 1998). Tal aspeto evidencia-se em momentos de crise económica, ocorrendo insolvências que resultam de um endividamento excessivo numa fase de expansão (quer do crédito, quer da procura). Quando as empresas acumulam dívida e quando a startup se encontra em momentos de maior pressão do ambiente, o acesso ao financiamento escasseia, traduzindo-se em dificuldades de tesouraria que as impede de continuar (Bose e Pal, 2006).

Outro assunto de destaque, desta vez para os autores Chrisman *et al.* (1998) e Mann e Sager (2007) é o custo elevado da propriedade intelectual, aumentando a insegurança inicial que uma startup pode, desde logo, vivenciar. Estas descobertas são consistentes com a investigação de outro autor, Cressy (2006). Segundo este, contribui para o insucesso o facto de os recursos financeiros iniciais esgotarem-se no tempo, como resultado de perdas comerciais.

Estas ideias são confrontadas com a literatura que identifica fatores de sucesso relevantes, destacando-se os recursos financeiros como os mais difíceis de controlar (Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1996; Ray *et al.*, 2003; Song e Di Benedetto, 2008).

Gartner (1985) referiu a acumulação de recursos, como uma parte essencial das funções empresariais. Este autor inclui todos os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa pode deter e controlar. Nesse sentido é corroborado por outros autores (Stuart e Sorenson, 2003; Wu, 2007), a contribuição para o sucesso de abundantes recursos empresariais numa startup, comprovando-se importante o aumento da disposição de entidades externas para entrarem em redes de cooperação. Para o efeito, dados estatísticos de certos autores (Ghosh *et al.*, 2001; Ford *et al.*, 2006; Wu, 2007; Castillo e Smida, 2009) nomeiam os seguintes tipos de recursos:

1. *Ao nível operacional*: a disponibilidade de recursos tecnológicos e de apoio (Ghosh *et al.*, 2001), bem como a forma como são relacionados os recursos com as atividades, relativamente às outras partes que atuam no mesmo contexto, no sentido de o moldar (Ford *et al.*, 2006). Por outro lado, Wu (2007) elege a capacidade dinâmica

como uma variável potenciadora do sucesso. As capacidades dinâmicas podem gerir recursos de forma a superar a concorrência, caracterizando-se como ajudas significativas para alavancar recursos e para beneficiar empreendedores de startups;

2. *Ao nível da estrutura*: o aumento da equipa, podendo surgir maior dificuldade no controlo dos recursos financeiros (Song e Di Benedetto, 2008);

3. *Ao nível financeiro*: a disponibilidade de recursos financeiros (Headd, 2003; Castillo e Smida, 2009) e a sua angariação (Shane, 2008). Estes elementos vão ao encontro das investigações de outros autores (Ghosh *et al.*, 2001; Kessler, 2007) que defendem que a seleção na fase de pré-startup é baseada em recursos financeiros disponíveis e na dificuldade geral de acesso ao capital de dívida, em grande parte eliminada pela necessidade de seleção. Desta forma, a disponibilidade de recursos financeiros é um início determinante para um indivíduo poder considerar a concretização de uma startup ou não.

Pode-se afirmar que negócios mais capitalizados contribuem para o sucesso (Shane, 2008). Para isso, Wennberg e Holmquist (2008) concluem que, como meio de financiamento, os empréstimos privados contribuem para o sucesso de uma forma mais eficaz. Isto porque, o acesso público é simples, contudo os investidores dão um peso elevado ao nível de desenvolvimento em que o projeto se encontra. Por outro lado, Shane (2008) assinala a qualidade das ideias ou o talento do/s empreendedor/es para angariar financiamento de fontes externas.

Todavia, a perspetiva de acumulação e abundância de recursos é alvo de várias críticas. Desde logo, Song e Di Benedetto (2008) mencionam que o enfoque dos recursos de uma startup deve ser na qualidade e não na quantidade. Paralelamente, Barney (1991) afirmou que existem vantagens competitivas no facto de os recursos se direcionarem para os valores intrínsecos da organização (e.g. raridade, não imitação e não substituição), em contraponto à quantidade de recursos.

No entanto, outros estudos concluíram que a existência de recursos não tem impacto no desempenho. Como indicado por alguns autores, a experiência de arranque facilita as atividades de aquisição de recursos, uma vez que essa experiência permitirá ao empreendedor racionalizar essa escolha, ainda mais quando os recursos disponíveis para startups são bastante limitados (Westhead e Wright, 1998; Oe e Mitsuhashi, 2009).

Por fim, outra surpreendente descoberta resultante da investigação de Song e Di Benedetto (2008), prende-se com o facto de os investimentos em I&D não serem

considerados um fator de sucesso, podendo contrariar o impacto destes investimentos no sucesso de uma startup.

Quadro 17 - Fator ao nível da organização | Recursos: Financeiros, Humanos, Físicos e Relacionais

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
4/9	Recursos: Financeiros, Humanos, Físicos e Relacionais	Wennberg e Holmquist (2008), Mann e Sager (2007), Wu (2007), Arthurs e Busenitz (2006), Bose e Pal (2006), Cressy (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Van Gelderen et al. (2006), Headd (2003), Honjo (2000), Watson <i>et al.</i> (1998)	Franco e Haase (2010), Machado e Espinha (2010), Chrisman <i>et al.</i> (1998)	Shane (2008)	Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Wu (2007), Ford <i>et al.</i> (2006), Headd (2003), Stuart e Sorenson (2003), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Grant (1996), Barney (1991), Gartner (1985)	Castillo e Smida (2009)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.5. Marketing

O marketing, genericamente, é referido por diversos autores como o processo de orientação antes do desenvolvimento de qualquer ação, com o objetivo de adaptar a oferta às preferências dos potenciais clientes, feita uma análise prévia das suas necessidades e expectativas, com o objetivo de criar valor (Watson *et al.*, 1998; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Wennberg e Holmquist, 2008; Bahadir *et al.*, 2009). Alguns estudos parecem explicar a contribuição deste aspeto para o insucesso (Askim e Feinberg, 2001; Cressy, 2006; Kessler, 2007; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Shane, 2008; Gato, 2010), sintetizando-se da seguinte forma:

1. *A utilização apenas dos “4 P’s do Marketing”*, isto é, *Product* (produto), *Price* (preço), *Promotion* (promoção) e *Place* (distribuição). Conforme Askim e Feinberg (2001) defendem, o uso dos 4 P’s do Marketing revela-se insuficiente, considerando-o estes autores limitativo para elaborar e aplicar um plano de marketing consistente;
2. *Ao nível dos mercados-alvo* (Shane, 2008): a adoção de uma estratégia de pequenos grupos-alvo (Kessler, 2007), bem como a escolha de mercados irrelevantes - mercados com falta de clientes (Gato, 2010);
3. *Identificação do mercado para um produto ou serviço*, baseada em suposições (Korgaonkar e O'Leary, 2008);
4. *Ao nível da decisão sobre o posicionamento do mercado*, em condições de incerteza (Cressy, 2006);
5. *Prática do hit-and-run*: este conceito define-se por cenários em que uma organização identifica uma oportunidade e rapidamente tenta materializá-la para a lançar no mercado antes que a concorrência o faça, verificando-se escassez de tempo para testar o produto / serviço no mercado (Korgaonkar e O'Leary, 2008);
6. Dificuldade em encontrar pontos de venda do produto ou serviço;
7. *Marketing como problema particular para os owners manager (proprietários-gerentes) de startups*: todas as decisões passam por estes indivíduos, levando a falta de tempo a decisões precipitadas (Birley *et al.*, 1991).

Tal como foram identificados na literatura fatores de insucesso, também foram identificados fatores de sucesso, destacando-se a valorização (Shane, 2008; Song e Di Benedetto, 2008) e a orientação (Helm e Mauroner, 2007; Bahadir *et al.*, 2009) de marketing. Estes dois aspetos, apesar de se destacarem na literatura, não foram os

únicos a surgir. Korgaonkar e O'Leary (2008) acrescentam a importância da utilização das capacidades/utilização de marketing de forma adequada. Estes autores (Korgaonkar e O'Leary, 2008) consideram que a forma adequada centra-se em testes longos e demoradas pesquisas de comercialização, tendo em atenção, por exemplo, os dados demográficos (Shonesy e Gulbro, 1998).

De forma similar, Helm e Mauroner (2007) destaca uma recolha eficaz de informação de mercado, ao mesmo tempo que com uma identificação correta de uma necessidade de mercado e satisfação do “ponto de dor” (onde o cliente se preocupa o suficiente sobre um problema que necessita de solução. Sem chegar a esse ponto, o cliente não se preocupará o suficiente para dar devido valor e atenção a um produto/serviço) (Korgaonkar e O'Leary, 2008).

Posteriormente é também interessante a seleção de mercado (Van Gelderen *et al.*, 2006), a orientação para o mesmo (Kohli e Jaworski, 1990) e a capacidade, através (1) da perceção de novas oportunidades de mercado (Ghosh *et al.*, 2001; Bahadir *et al.*, 2009) e (2) do conhecimento das tendências com a maior precisão possível (Rose *et al.*, 2006).

Concretizando o que foi atrás exposto, verificam-se as seguintes estratégias:

- Definição de uma identidade corporativa e a reputação, baseada numa equipa orientada por um objetivo coletivo de excelência no serviço (Castillo e Smida, 2009);
- Produtos/serviços de qualidade a preços competitivos (Covin *et al.*, 2000; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Wennberg e Holmquist, 2008; Stefanovic *et al.*, 2010);
- Oferta de produtos com garantias superiores aos dos concorrentes, refletindo-se sobre o crescimento das vendas. Nesta situação as relações com o cliente ganham maior importância para a organização, já que se vão desenvolvendo e solidificando, fruto de sucessivas interações (Ford *et al.*, 2006);
- Exploração do modelo de negócio (Korgaonkar e O'Leary, 2008);
- Promoção da organização e dos seus produtos/serviços aferindo-se o *feedback* dos clientes (Rose *et al.*, 2006).

Quadro 18 - Fator ao nível da organização | Marketing

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORE S		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
5/9	Marketing	Korgaonkar e O'Leary (2008), Kessler (2007), Cressy (2006), Van Gelderen et al. (2006), Watson <i>et al.</i> (1998), Birley <i>et al.</i> (1991), Watson <i>et al.</i> (1998)	Gato (2010), Askim e Feinberg (2001)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Korgaonkar e O'Leary (2008), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Rose <i>et al.</i> (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000)	Castillo e Smida (2009), Helm e Mauroner (2007), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.6. Gestão operacional

Na literatura encontram-se referências a fatores considerados como dinamizadores das empresas. Robert e Robson (1999) realçam o papel da gestão operacional, tendo as decisões tomadas e as ações realizadas durante o negócio efeitos de médio e longo prazo (Askim e Feinberg, 2001). Baseado nesta perspetiva, a gestão operacional é referida como a utilização racional e controlada de certos recursos disponíveis, feita em função de determinados objetivos, especificamente ao nível operacional (Watson *et al.*, 1998; Honjo, 2000; Welter, 2005). Ao longo da revisão empírica é demonstrado que uma inadequada gestão operacional contribui para o insucesso (Haswell e Holmes, 1989) de diversas formas, possível de surgir logo no arranque do projeto, sendo que muitos dos estudos que testemunham esta perspetiva, fazem-no destacando atuações distintas, tais como:

- Incorreta apresentação inicial de informações sobre um projeto, que influencia a perceção do resultado desse mesmo projeto (Dilts e Pence, 2006);
- Ausência de uma gestão estratégica (Boyle e Desai, 1991; Jennings e Beaver, 1997);
- Objetivos principais focarem-se em programas de treinos anuais e não em programas de treinos menos espaçados no tempo (Wennberg e Holmquist, 2008);
- Ausência de procura de validação nas tomadas de decisão (Welter, 2005);
- Modelos de gestão antiquados;

- Sistemas de gestão muito centralizados (Gato, 2010).

Após o arranque do projeto continua a verificar-se contributos de insucesso, mas desta vez no que diz respeito à gestão diária da startup, confirmando-se:

- Inexistência de preocupação com o desenvolvimento sustentável da empresa, a longo prazo (Stefanovic *et al.*, 2010);
- Recursos iniciais esgotarem por perdas comerciais (Cressy, 2006);
- Ineficientes serviços pós-venda, não bastando atrair clientes mas sendo necessário retê-los para assim se gerar receita de forma constante (Gato, 2010);
- Controlo interno do negócio (Shane, 2008);
- Ignorar do impacto dos diferentes papéis/colaboradores (e.g. gestor de projeto e executivos) na perceção dos resultados (Dilts e Pence, 2006);
- Reduzida gestão de capital humano (Cressy, 2006);
- Falhas em casos limites de decisão, que se concretizam em erradas trajetórias utilizadas (Welter, 2005);
- Despreocupação com os instrumentos básicos de administração, não reunindo condições para permanecer “sintonizada” com as mudanças contínuas (Gato, 2010);
- Incapacidade de lidar com a concorrência (Watson *et al.*, 1998);
- Avaliação do poder financeiro pelo capital realizado (Honjo, 2000);
- Inaptidão de gerir o crescimento e mudança, sobretudo na fase de rápido crescimento (Hambrick e Crozier, 1986), como por exemplo, recorrendo a dívidas financeiras para o desenvolvimento e funcionamento diários (Wennberg e Holmquist, 2008).

Neste âmbito, e abrangendo as duas fases distintas expostas anteriormente, torna-se importante referir a relação entre o risco sistemático e assistemático e o insucesso (Everett e Watson, 1998).

No que respeita aos fatores de sucesso, também existem estudos que indicam a gestão operacional como relevante, devendo uma startup procurar enquadrar-se numa aprendizagem adaptativa (Gong *et al.*, 2006). Para isso é necessário que os empreendedores ou a própria organização determinem, desde o início, um equilíbrio entre o conhecimento base, que não deverá ser alterado, e o conhecimento que terá margem de adaptação (Gong *et al.*, 2006).

Com base na adoção deste tipo de aprendizagem, o sucesso da gestão operacional pode ser visto segundo múltiplas dimensões:

1. *Valorização do controlo financeiro* (Shane, 2008). As consequências de falências de empresas podem gerar significativas flutuações nos indicadores macroeconómicos, o que revela a importância dos balanços das empresas na estabilidade financeira e crescimento económico (Liu, 2009);

2. *Utilização de recursos na previsão do sucesso empresarial* (Brush, 1992; Van Gelderen *et al.*, 2006; Kessler, 2007). Destaca-se o emprego de tecnologias de processo avançado (Covin *et al.*, 2000);

3. *Gestão dos recursos humanos* (Cressy, 2006; Kessler, 2007). Em contextos caracterizados por produtos padronizados e processos de compra relativamente simples pode existir um excesso de trabalho do líder (Fischer e Reuber, 2003), significando dever delegar nos colaboradores a responsabilidade de gestão (Dennis *et al.*, 2003);

4. *Monitorização da propriedade intelectual existente* (Mann e Sager, 2007; Song e Di Benedetto, 2008);

5. *Valorização do cliente* (Kessler, 2007). Não é suficiente atrair clientes, é necessário retê-los para assim gerar receita de forma constante. Para isso é essencial o bom relacionamento com o cliente (Ghosh *et al.*, 2001), bem como o cumprimento das suas expectativas (Stefanovic *et al.*, 2010). Tal aspeto pode enquadrar-se num serviço de pós-venda eficiente, mais uma vez monitorizando informações a respeito do desempenho do produto e/ou serviço, avaliando a satisfação do consumidor e prevenindo eventuais falhas que podem gerar algum desvio no processo (Gato, 2010);

6. *Gestão do insucesso* (Askim e Feinberg, 2001). Apesar do fracasso empresarial poder estar disseminado, a teoria muitas vezes reflete um caminho “antifracasso” (McGrath, 1999). McGrath (1999) desenvolveu uma perspetiva mais equilibrada sobre o papel do fracasso empresarial, enfatizando a gestão da incerteza através da continuação de elevada variação dos resultados, devendo investir-se apenas se as condições forem favoráveis. A razão pela qual observar as falhas/fracassos traz benefícios, deve-se muitas vezes à maior facilidade em identificar porque ocorreu uma falha do que explicar um sucesso, fazendo da análise de fracassos um poderoso mecanismo para minimizar os efeitos da incerteza (Sitkin e Pablo, 1992).

Quadro 19 - Fator ao nível da organização | Gestão operacional

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORE S		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
6/9	Gestão operacional	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Wennberg e Holmquist (2008), Cressy (2006), Dilts e Pence (2006), Welter (2005), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Honjo (2000), Everett e Watson (1998), Watson <i>et al.</i> (1998), Jennings e Beaver (1997), Boyle e Desai (1991), Haswell e Holmes (1989), Hambrick e Crozier (1986)	Gato (2010), Chrisman <i>et al.</i> (1998), Brush (1992)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Mann e Sager (2007), Cressy (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), McGrath (1999), Sitkin e Pablo (1992)	Gato (2010), Gong <i>et al.</i> (2006), Fischer e Reuber (2003), Dennis <i>et al.</i> (2003), Askim e Feinberg (2001)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.7. Estrutura

A estrutura de uma organização é referida por vários autores como a dimensão da organização, isto é, a sua constituição em conformidade com o número de elementos e com as suas capacidades produtivas (Headd, 2003; Chung *et al.*, 2007; Song e Di Benedetto, 2008; Patel, 2011). Além da dimensão, outro fator estrutural é o tempo de existência de uma organização (Honjo, 2000). Apesar das startups apresentarem limitações estruturais (identificadas no ponto 2.2.4., insuficiência de recursos), estes dois fatores devem ser ponderados, uma vez que as suas limitações ocorrem em diversos estágios evolutivos, inclusive numa primeira fase de expansão (Headd, 2003; Chung *et al.*, 2007).

Alguns estudos consideram a estrutura de uma organização como contribuindo para o insucesso quando esta se apresenta desequilibrada. Esse desequilíbrio pode ocorrer de duas formas:

1. Tamanho da organização ser insuficiente (subdimensionado), isto é, o número de elementos não chegam para cobrir as necessidades da organização (Honjo, 2000);
2. Tamanho da organização ser sobredimensionado, dando origem a uma estrutura pesada (Headd, 2003; Machado e Espinha, 2010), onde se destaca o elevado peso dos

custos com os colaboradores (Mourão e Oliveira, 2012). Paralelamente outra descoberta que contribui para o insucesso, resultante da investigação de Honjo (2000) e prende-se com o tempo de existência da organização. Ou seja, na perspetiva deste autor uma organização mais nova significa que detém menor experiência e conhecimento de mercado contribuindo estes fatores para o insucesso.

No entanto, a literatura reconhece também fatores de sucesso, focando-se essencialmente em três aspetos: (1) o tamanho da equipa fundadora; (2) a dimensão da organização, especificamente as capacidades de produção. Destacam-se positivamente as técnicas que contribuem para os baixos custos operacionais e a qualidade do produto, sendo por isso fundamental saber onde e como as capacidades de produção são empregues; e (3) o tamanho da organização no sucesso da expansão inicial, sendo importante potenciar economias de escala (entrar com tamanho grande) aquando da entrada em mercados externos. Em contraponto, Shamsie et al. (2004) afirmam que não é suficiente a entrada em escala (com grande tamanho), mas também os momentos após a entrada. A entrada com um tamanho grande pode aliviar parcialmente a desvantagem de entrar atrasado mas implica o estabelecimento de parcerias devido às limitações das startups ao nível dos recursos físicos e financeiros (Wu, 2007); e (4) o tempo de existência (idade) da organização (Headd, 2003).

Quadro 20 - Fator ao nível da organização | Estrutura

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
7/9	Estrutura	Mourão e Oliveira (2012), Headd (2003), Honjo (2000)	Machado e Espinha (2010)		Fischer e Reuber (2003), Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Chung <i>et al.</i> (2007), Wu (2007), Shamsie <i>et al.</i> (2004), Headd (2003)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.8. Localização

As condições locais que promovem a criação de um novo negócio diferem daquelas que potenciam o desempenho das empresas recém-estabelecidas (Stuart e Sorenson, 2003). De acordo com Stuart e Sorenson (2003), a localização das startups depende de fornecedores e/ou parceiros com experiência industrial específica, difícil de encontrar em zonas periféricas (Stuart e Sorenson, 2003). Com estas limitações um dos fatores que ganhou espaço no panorama empresarial foi a localização onde uma organização se instala, sendo esta realidade merecedor de atenção por parte de diversos autores (Stearns *et al.*, 1995; Everett e Watson, 1998; Stuart e Sorenson, 2003; Patel, 2011).

Os estudos sobre a localização de uma organização apontam para que o desconhecimento das capacidades de produção que contribui para o insucesso das startups, não ajudam à diminuição dos custos operacionais e da qualidade do produto, levando esse desconhecimento, atualmente, ao reduzido desempenho das startups (Patel, 2011). Por outro lado, a deslocação do capital humano da região geográfica em que cada indivíduo tem raízes familiares e/ou afetivas para outra desconhecida contribui para o insucesso (Stuart e Sorenson, 2003). Estes autores chegam a afirmar que *“os indivíduos têm diversos contactos, mais diversificados, e maior estabilidade emocional na região geográfica em que residem”* (Stuart e Sorenson, 2003, p. 249).

Do mesmo modo, alguns estudos revelam alguns fatores de sucesso como relevantes (Everett e Watson, 1998; Stuart e Sorenson, 2003). De acordo com Stuart e Sorenson (2003), os locais que apresentam maiores vantagens para as novas empresas são aqueles que dão acesso a técnicos especializados, mas ao mesmo tempo não apresentam intensa concorrência local, não sendo os campos universitários e os pólos de negócio especializados em *clusters* exclusivos os locais mais indicados para uma startup se instalar. Este resultado corrobora o estudo de Everett e Watson (1998) que relaciona a proximidade geográfica com o sucesso, uma vez que, segundo estes autores há facilidade em criar relações sociais e consequentemente uma maior probabilidade de encontrar técnicos que preencham as necessidades das startups. Este aspeto permite prever que novas empresas em locais urbanos terão maiores hipóteses de sobrevivência do que novas empresas em localidades rurais (Stearns *et al.*, 1995).

Contudo, estes autores (Stearns *et al.*, 1995) propõem que a localização seja entre locais urbanos e rurais, justificando isto com o facto de que os centros urbanos têm uma riqueza de recursos diversificados, mas também podem deter um número maior de

concorrentes, enquanto as localidades rurais podem não ter tanta diversidade, mas podem permitir às startups explorar um nicho com concorrência limitada. No seguimento do que defendem estes autores existe uma relação de sucesso entre a indústria em que a nova empresa opera e a estratégia que a nova empresa explora, não sendo suficiente um simples exame de localização.

Quadro 21 - Fator ao nível da organização | Localização

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
8/9	Localização	Patel (2011), Fischer e Reuber (2003), Stuart e Sorenson (2003)			Stuart e Sorenson (2003), Everett e Watson (1998), Stearns <i>et al.</i> (1995)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.9. Recursos humanos

Os recursos humanos são referidos na literatura devido à função de “ponte” que desempenham no ambiente de negócios (Kessler, 2007). Como manifestado por Davidsson e Honig (2003), o capital humano caracteriza-se por deter a:

“ (...) capacidade de produzir efeitos de troca numa situação de arranque de recursos que podem variar desde o fornecimento de recursos concretos, como um empréstimo direto de recursos intangíveis, tais como informação” (p. 307).

De referir ainda que, por recursos humanos se entende toda a equipa que constitui uma startup (Cooper *et al.*, 1994; Headd, 2003; Gato, 2010). O seu envolvimento pode contribuir para o insucesso das organizações, em determinadas circunstâncias, tais como, quando existe pouco esforço despendido pelo empreendedor e/ou pelos colaboradores na concretização de algum objetivo (Gato, 2010), pela ausência de envolvimento por parte da administração (Dennis *et al.*, 2003; Gato, 2010), pela incapacidade e/ou ausência de envolvimento da equipa numa mudança radical (Dennis *et al.*, 2003), por ignorar a componente humana nas tomadas de decisão (Yazdipour e Constand, 2010), pela existência de colaboradores inadequados que não servem para a organização devido à falta de competências técnicas e/ou pessoais (Franco e Haase, 2010), pela existência de problemas na composição das equipas (Gong *et al.*, 2006), por exemplo criar um grupo de colaboradores capazes de executar as principais tarefas de

fornecimento de bens e serviços (Gong *et al.*, 2006) ou ainda serem pouco seguros a nível comercial (Watson *et al.*, 1998). Por último, o envolvimento de uma equipa também pode contribuir para o insucesso por excesso de confiança em improvisar. Nas startups a improvisação é importante e a sua prática é recorrente embora sendo vulneráveis à sua utilização, o que pode tornar-se prejudicial para o desenvolvimento de capacidades a longo prazo (Gong *et al.*, 2006).

Paralelamente, outros estudos analisam os fatores de sucesso (Cooper *et al.*, 1994; Davidsson e Honig, 2003; Headd, 2003; Kessler, 2007; Capelleras e Rabetino, 2008), distinguindo-se (1) o recrutamento e retenção de colaboradores, (2) as políticas de recursos humanos de que se rege a organização, (3) o plano de compensações, (4) o treino e desenvolvimento dos elementos da equipa, (5) a avaliação de desempenho e (6) a motivação dos recursos humanos (Rose *et al.*, 2006).

Destaca-se, porém, a importância das características empreendedoras de cada colaborador inserido numa startup, como dinamismo, necessidade de realização e otimismo (Wennberg e Holmquist, 2008), sendo por isso fundamental gerir adequadamente a equipa, pois *“funcionários bem qualificados tornam-se uma equipa forte e isso é o alicerce do sucesso de um negócio”* (Gato, 2010, p. 73).

Os aspetos positivos da gestão adequada de uma equipa passam também pela troca de experiências entre colaboradores, pelo seu desempenho no papel de assessores e pelas ligações sociais entre os fundadores (Oe e Mitsunashi, 2009). Dennis et al. (2003), por seu lado, deixam cair a ideia de que os colaboradores com responsabilidades de gestão a nível médio não funcionam como “travões” da evolução de uma startup mas antes como motor da mudança radical.

No que diz respeito ao número médio de colaboradores na fase de arranque das startups existem opiniões que não são consensuais. Enquanto um estudo de Mourão e Oliveira (2012) sugere que quanto maior o número de colaboradores, maior é a probabilidade de a startup sobreviver, outros estudos não encontram relação entre quantidade e competências de colaboradores e desempenho das startups (Dilts e Pence, 2006). Surge também a ideia de que a confiança entre os membros da equipa que se iniciaram desde a sua fundação facilita a utilização do conhecimento organizacional, funcionando como importante mecanismo para maximizar a memória organizacional (processamento de informação – distribuição e interpretação) (Oe e Mitsunashi, 2009).

Quadro 22 - Fator ao nível da organização | Recursos humanos

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
9/9	Recursos humanos	Yazdipour e Constand (2010), Kessler (2007), Watson <i>et al.</i> (1998)	Franco e Haase (2010), Gato (2010), Dennis <i>et al.</i> (2003)	Gong <i>et al.</i> (2006)	Mourão e Oliveira (2012), Oe e Mitsuhashi (2009), Capelleras e Rabetino (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Dilts e Pence (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Davidsson e Honig (2003), Headd (2003), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), Cooper <i>et al.</i> (1994)	Gato (2010)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encontra-se no final do trabalho, em apêndice, o quadro-síntese referente aos fatores que contribuem para o insucesso, ao nível da organização (ver Apêndice II).

Posto isto, a análise dos fatores que contribuem para o insucesso das startups só ficará completa quando se considerarem as temáticas relacionadas com os fatores ao nível ambiental. Assim, o capítulo seguinte centra-se na revisão empírica dos fatores ambientais que contribuem para o insucesso das startups.

2.3. Fatores relacionados com o ambiente

Numa organização a interação entre as suas diferentes áreas é de grande relevância. Deste modo, a gestão de uma organização não pode ser apenas perspetivada pela forma como aloca os seus recursos internos mas também pelo modo como relaciona os seus recursos e atividades com os outros elementos relacionados com a própria organização.

As capacidades que distinguem uma organização são portanto desenvolvidas pela forma como esta se relaciona com o contexto, no sentido de se moldar a esse mesmo contexto (Ford *et al.*, 2006).

De acordo com diferentes autores são identificados inúmeros fatores ambientais que contribuem para o insucesso de uma startup (Everett e Watson, 1998; Honjo, 2000; Lee e Lee, 2002; Arthurs e Busenitz, 2006; Shane, 2008; Liu, 2009; Robb e Fairlie, 2009; Franco e Haase, 2010). Evidenciam-se os fatores económicos, os fatores políticos legais e institucionais e a ausência institucional, as características específicas do setor, a incerteza e o acaso e a insuficiente disponibilidade de crédito. Esta diversidade de fatores depende dos diversos níveis em que a organização se relaciona. Analisemos então cada um destes fatores ambientais, avaliando o seu impacto na organização.

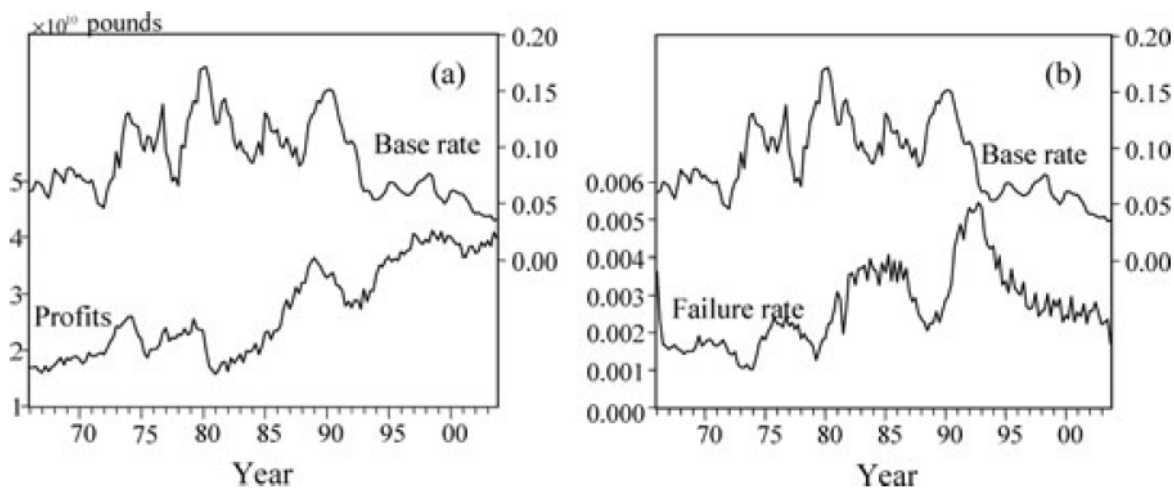
2.3.1. Fatores económicos

Os fatores económicos são referidos por autores como a aceitação das principais tendências dos agentes económicos, estabelecendo relações entre grandes agregados, tais como os recursos produtivos, o comércio externo, a produção económica e o comportamento dos preços (Audretsch e Acs, 1994; Audretsch e Keilbach, 2008; Liu, 2009).

Os estudos desenvolvidos por Everett e Watson (1998) e por Yrle et al. (2000) mostram que os fatores económicos contribuem para o insucesso, sugerindo que aqueles estão associados a cerca de 30% a 50% das falências das empresas de pequena dimensão. Segundo a investigação de Liu (2009), os agregados económicos - considerando-se a taxa de juro (ver Figura 3), a taxa de crédito, os lucros da inflação (elevada inflação) e os lucros de negócios - exercem impactos diferentes sobre falências de empresas, tanto no curto como no longo prazo. Box (2008) acrescenta ainda as flutuações ao longo do tempo.

Liu (2009) apresenta os movimentos das taxas de juro de referência, comparando-os com os lucros totais (a) e com as taxas de insucesso empresarial (b), conforme a Figura 3:

Figura 3 - Movimentos dos lucros totais (a) e das taxas de insucesso empresarial (b)



Fonte: (Liu, 2009, p. 50), traduzido pelo autor.

Notas: Os eixos verticais no lado esquerdo indicam resultados brutos operacionais das empresas em (a) e as taxas de insucesso de negócio em (b), respetivamente. Os eixos verticais nos lados direitos de (a) e (b) indicam as taxas base.

Estes dados mostram que quando as taxas de juros mudam num ano, a percentagem de falências de empresas costumam mudar igualmente em dois ou três anos. Parece haver um período de desfasamento entre a variação nas taxas de juros e a mudança na percentagem de insucesso empresarial. Deste modo, as taxas de juros têm um efeito acelerador em relação à percentagem de falências de empresas. Assim, um aumento na taxa de juros efetiva, especialmente nas PME's, deteriora abruptamente a situação financeira das empresas, destabilizando o setor corporativo (Gordon, 1988). O exposto anteriormente pode originar choques de falência de empresas, sendo que estas levam a flutuações nos indicadores económicos que se vão refletir nas restantes empresas (Liu, 2009).

Destacam-se também os níveis de desemprego como indicadores que contribuem para o insucesso (Liu, 2009), bem como a taxa de emprego desfasado - onde a falha é definida para evitar perdas adicionais (Everett e Watson, 1998). O caminhar neste sentido leva a crises económicas e políticas, contribuindo estes períodos para o insucesso de startups (Welter, 2005; Box, 2008).

Liu (2009) enfatiza a importância dos balanços das startups na estabilidade financeira e no crescimento económico, evitando os choques de falências, por forma a reduzir este impacto.

Quadro 23 - Fator ao nível do ambiente | Fatores económicos

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/5	Fatores económicos	Liu (2009), Box (2008), Welter (2005), Yrle <i>et al.</i> (2000), Everett e Watson (1998), Gordon (1988)			Não identificado.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2. Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional

Os fatores políticos e o apoio institucional são caracterizados por autores como sendo a dinamização e/ou aquisição, por parte de uma organização, de determinadas variáveis que podem ser criadas pela classe política governativa e não governativa (ativa na sociedade), podendo ser apoiadas e materializadas pelas instituições públicas ou

semipúblicas (Everett e Watson, 1998; Honjo, 2000; Lee e Lee, 2002; Shane, 2008; Robb e Fairlie, 2009; Franco e Haase, 2010).

A este respeito sugerem-se alguns fatores que podem contribuir para o insucesso, mostrando-se a literatura, nomeadamente sobre fatores políticos, relacionada na maior parte dos casos com os apoios institucionais (Arthurs e Busenitz, 2006; Liu, 2009; Franco e Haase, 2010).

Liu (2009) constata que mudanças políticas têm tido influência nas falências de organizações desde o período pós-1980, motivadas pela ausência de apoio institucional (Franco e Haase, 2010). Outros autores referem também a relação entre atividades empresariais influenciadas pela volatilidade política e social e o insucesso (Capelleras e Hoxha, 2010). Esta é, portanto, uma área sensível do conhecimento e que acaba por abarcar diversos hábitos, tradições e áreas científicas. No entanto, enquanto o estudo de Liu (2009) prefere relacionar a ausência de um ambiente propício e de melhoria de um clima empresarial à falta de implementação de políticas de incentivo à criação e sobrevivência de startups, tal como o defendido pelos autores Machado e Espinha (2010), outros estudos não encontram qualquer relação entre a ausência de fatores políticos e de apoio institucional no contributo para o desempenho das novas empresas, nomeadamente através do suporte de instituições não-governamentais (Lee e Lee, 2002). Por outro lado, outros estudos existentes destacam a ausência de apoio aos empreendedores. Verifica-se que muitos dos novos negócios começam em alguns subsectores de indústrias pouco interessantes, acreditando Shane (2008) que se deve não só à falta de apoios mas também ao facto de os empreendedores tenderem a favorecer estas indústrias não por serem mais rentáveis ou melhores para as startups, mas porque são estas que eles conhecem e porque lhes é mais fácil recomençar um negócio com as mesmas (Shane, 2008).

No seguimento da perspetiva exposta anteriormente, Everett e Watson (1998) referem a ausência de preocupação com os fatores de risco, tanto para a organização como para o empreendedor e para a economia. Os autores propõem, como políticas de apoio, a implementação de programas de treino e educação, bem como serviços de aconselhamento.

Por sua vez, segundo Honjo (2000), se a grande maioria das novas organizações têm de sobreviver durante um período de défice, será necessário implementar uma política de apoio financeiro a estas mesmas organizações. Tal perspetiva é corroborada

no estudo de Rose et al. (2006) referindo a ausência de apoio financeiro por parte do estado.

Apesar das diferentes abordagens anteriores, Landier (2001) acrescenta à discussão sobre fatores políticos e ausência de apoio institucional, o paradigma do processo de encerramento devido a falência. Este autor afirma que este processo é penoso e lento, revelando-se as regras de falência inflexíveis, a nível político.

Paralelamente também foram identificadas barreiras informais que contribuem significativamente para o insucesso (Capelleras e Hoxha, 2010). O estudo quantitativo destes autores (Capelleras e Hoxha, 2010) nomeia a corrupção, a ocultação fiscal, a economia informal e a concorrência desleal como os principais fatores. Neste âmbito, não existe, no entanto, consenso por parte de todos os autores.

Por sua vez, Shane (2008) foca o seu estudo nas ilusões criadas no empreendedorismo. No entanto, um dos pontos que se torna importante referir sobre este estudo, é a condenação, por parte deste autor, ao apoio a todo e qualquer tipo de empreendedores. Em vez de acreditar que todo o empreendedorismo é bom, Shane (2008) reconhece que somente alguns empreendedores criarão negócios que irão afastar indivíduos da pobreza, dinamizando a inovação, criando trabalho, reduzindo o desemprego, tornando os mercados mais competitivos e aumentando o crescimento da economia.

Segundo Capelleras e Hoxha (2010, p. 422), *“70% dos empresários não têm qualquer intenção de crescer, (...)”*. Shane (2008) apela à necessidade de “parar de exagerar”, reconhecendo que nem todos os empreendedores são iguais, por muito injusto que possa soar. Isto significa, segundo Shane (2008), identificar os poucos “empreendedores extraordinários”, de entre os muitos que aparecem e que são mais produtivos e investem. Shane (2008) vai mais longe, afirmando que não existem evidências que mostrem que, na ausência de intervenção governamental, as pessoas tomam decisões erradas ou criam muito menos ou fazem más opções de negócio. Pelo contrário, é evidente que estas políticas levam as pessoas a começar negócios que se apresentam como marginais destinados a falhar, têm menos impacto económico e geram pouco emprego.

Sintetizando as perspetivas anteriores, é unânime, por parte destes autores, que existindo apoios financeiros estatais, é um fator relevante que contribui para o insucesso (Herranz e Lara, 2008; Shane, 2008; Franco e Haase, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010).

Há ainda a considerar as condições desfavoráveis do mercado (Franco e Haase, 2010). Exemplo do exposto anteriormente é a investigação de Mourão e Oliveira (2012) que, no que diz respeito à mortalidade empresarial demonstra que *“quanto maior for o número de empresas reais a nascer num determinado mercado maior será a mortalidade destas”* (p. 1).

Por outro lado, a maior parte dos estudos que se relacionam com os fatores políticos e apoios institucionais identificam fatores que contribuem para o sucesso das startups.

Considerando-se que os fatores que contribuem para o sucesso são o resultado de ações de dinamização de determinadas variáveis que dão resposta ao cenário empresarial existente, no centro do conceito prático de apoio político, são evidenciadas as seguintes ações:

- Apoio político do governo e eficácia das políticas governamentais, beneficiando as novas empresas, nas fases posteriores de crescimento (Lee e Lee, 2002);
- Reestruturação de políticas públicas, necessitando de fundamentação com base em diagnósticos no terreno (Kessler, 2007), por exemplo, o desenvolvimento relacionado com a inovação, a promover junto do tecido empresarial e nas organizações envolventes, sobretudo em países como Portugal onde o Estado tem um peso particularmente importante (Bessa *et al.*, 2009);
- Cooperação e trabalho em rede, superando assim as deficiências na estratégia de gestão da organização (Franco e Haase, 2010);
- Mudança das políticas públicas ao nível do empreendedorismo, nomeadamente através de transferências, empréstimos, subsídios, isenções reguladoras e benefícios fiscais a serem atribuídos seletivamente a empreendedores qualificados, reduzindo o apoio a negócios marginais (Shane, 2008);
- Melhoria do processo de institucionalização do apoio às startups, por exemplo através de políticas de treino empresarial e programas de assistência de empréstimo, focados no aumento do capital humano e no acesso ao capital financeiro (Robb e Fairlie, 2009; Stefanovic *et al.*, 2010);
- Programas de empréstimos especiais de garantia e de fundos de crédito, através de empréstimos de curto prazo em condições preferenciais, a serem ativados durante os períodos recessivos, de modo a corrigir as falhas no mercado de crédito (Liu, 2009);

- Fortalecer a economia para aumentar as saídas voluntárias de negócios, fazendo com que os proprietários procurem maximizar o retorno, reorganizando a alocação dos seus capitais financeiros e humanos (Everett e Watson, 1998).

Quadro 24 - Fator ao nível do ambiente | Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
2/5	Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional	Capelleras e Hoxha (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Arthurs e Busenitz (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Landier (2001), Honjo (2000), Everett e Watson (1998)	Franco e Haase (2010), Machado e Espinha (2010)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Robb e Fairlie (2009), Kessler (2007), Lee e Lee (2002), Everett e Watson (1998)	Franco e Haase (2010)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.3. Características específicas do setor

As características específicas do setor são referidas por autores como as interações estabelecidas num setor (Song e Di Benedetto, 2008), o tamanho do setor (Folta *et al.*, 2006) tanto ao nível do número de *players* como do valor económico que representam, e os modelos de negócios associados (Chesbrough, 2003).

Com base nestas definições são apontadas justificações que levam a que as características específicas do setor contribuam para o insucesso, destacando-se:

- Ausência de cooperação e de trabalho em rede (Franco e Haase, 2010);
- Elevado número de novas empresas num determinado setor (Mourão e Oliveira, 2012);
- Iniciar o negócio pela produção, necessitando de uma estrutura muito pesada (Van Gelderen *et al.*, 2006);
- Ausência de preparação para choques externos ao nível do ambiente (Welter, 2005; Arthurs e Busenitz, 2006; Stefanovic *et al.*, 2010);
- Elevada abertura da rede, por exemplo, no *cluster* automóvel (Eisingerich *et al.*, 2010), levando a uma taxa de entrada significativa na indústria (Honjo, 2000);

- Em *clusters* maiores, apesar de nesta situação aumentar a taxa de parcerias. Esta descoberta corresponde ao defendido por Shaver e Flyer (2000). No entanto, as empresas mais bem-sucedidas em *clusters* são mais propensas a sofrer *spillovers* tecnológicos, reduzindo o seu desempenho (Folta *et al.*, 2006);
- Mudanças estruturais no setor financeiro e real (Liu, 2009).

Deve notar-se, porém, que para muitos autores as características específicas de um setor podem contribuir para o sucesso de uma startup. De acordo com Patel (2011), as indústrias de elevado crescimento oferecem enormes oportunidades para novos negócios concorrentes. Por outro lado, Shane (2008) assinala a importância que tem a contribuição de uma determinada indústria para o sucesso de uma startup, de onde se pode concluir que as diferenças de desempenho de startups, em diferentes indústrias, são muito elevadas. Por último, York e Venkataraman (2010) focam-se na exploração do empreendedorismo ambiental com fins lucrativos, ao nível da preocupação em atingir a sustentabilidade ambiental. Estes autores sugerem a criação de novos ambientes mais sustentáveis de produtos, serviços e instituições, ultrapassando a maioria dos esforços dos governos, organizações não-governamentais (ONGs) e outras instituições deste cariz.

Quadro 25 - Fator ao nível do ambiente | Características específicas do setor

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
3/5	Características específicas do setor	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Mourão e Oliveira (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Arthurs e Busenitz (2006), Folta <i>et al.</i> (2006), Welter (2005), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Honjo (2000)	Franco e Haase (2010)		Patel (2011)	York e Venkataraman (2010)	Shane (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.4. Incerteza e acaso

A incerteza é referida por autores como os imprevistos que ocorrem e que estão fora do controlo do empreendedor e da organização (Cressy, 2006), tanto em ambientes hostis como em ambientes extremos (Askim e Feinberg, 2001). Contudo, o *modus operandi* adotado pelos empreendedores de novas e pequenas empresas está relacionado com o desempenho e com essa mesma incerteza ambiental (Carree e Thurik, 2005). Exemplo disso é o facto de os empreendedores trabalharem para uma remuneração incerta, tentando por outro lado, minimizar essa incerteza.

As investigações de Landier (2001), Cressy (2006), Capelleras e Hoxha (2010) e Eisingerich et al. (2010) apontam a incerteza ambiental como um fator que contribui para o insucesso de uma startup, no que se refere ao ambiente em que uma organização se insere.

Desde logo, se destaca o impacto negativo que o aumento da incerteza ambiental cria na força da rede, contribuindo para o insucesso de uma startup, uma vez que na rede movimentam-se organizações, cada uma com as suas próprias características, com a sua própria situação económica e comercial e em que os seus atos influenciam essa mesma rede (Eisingerich *et al.*, 2010). Se, além de todas as condicionantes que são criadas pelas organizações na rede, se adicionar uma variável de incerteza, a situação vai ficar ainda mais instável, contribuindo por isso para o insucesso das novas empresas, que conforme já foi referido anteriormente, apresentam-se no mercado muito pouco resistentes ao ambiente em que se inserem.

Outra perspetiva é narrada em relação ao impacto do risco a que uma organização se expõe num cenário de incerteza ambiental. Verifica-se que a distribuição do retorno do risco e a influência empresarial de aversão ao risco são fatores de insucesso em contextos de incerteza (Cressy, 2006). Ou seja, devido à dificuldade de quantificar o risco nos projetos desenvolvidos pelas startups, observam-se, por um lado, dificuldades em quantificar o adequado retorno desse risco, mas por outro, dificuldades de aceitação do risco por parte do mercado pelo facto de se tratar de um projeto diferenciador e que, no mínimo, não é do conhecimento geral da rede em que a organização se insere.

De acordo com o que já foi referido relativamente ao impacto da incerteza no ambiente de uma startup, outra perspetiva é referida, a do contributo para o insucesso da incerteza no capital administrativo e financeiro, devendo-se ao impacto das constantes oscilações na organização (Cressy, 2006; Capelleras e Hoxha, 2010), por exemplo, as

oscilações nos preços das matérias-primas que constituem os produtos alimentares, que se vão refletir no preço final do produto e que, caso as margens dos produtores diminuam essa redução refletir-se-á no capital administrativo e financeiro.

Por último, para além da incerteza ambiental, emerge um outro fator que contribui também para o insucesso. Os estudos referem a má sorte / azar (Landier, 2001; Cressy, 2006). Tal fator apresenta-se polémico devido à subjetividade associada, por causa da impossibilidade de monitorizar este fator.

Destas perspetivas resulta uma proposta teórica para melhorar o insucesso da autoria de Cressy (2006). Este autor propõe “*uma compreensão simpática do infeliz ‘azar’ como a resposta mais sensata a uma derrota da organização*” (p. 114), uma vez que o papel da incerteza sugere que o “acaso” desempenha um papel potencialmente importante na ocorrência e no momento da falha.

Quadro 26 - Fator ao nível do ambiente | Incerteza e acaso

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
4/5	Incerteza e acaso	Capelleras e Hoxha (2010), Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Cressy (2006), Landier (2001)			Não identificado.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.5. Insuficiente disponibilidade de crédito

A disponibilidade de crédito é referida por autores como a capacidade de angariar capital para a organização arrancar e/ou sobreviver (Shane, 2008). À semelhança dos fatores até ao momento identificados que contribuem para o insucesso de uma startup, ao nível ambiental, a insuficiente disponibilidade de crédito também é considerada. A forma como este fator contribui para o insucesso centra-se no acesso limitado ao financiamento (Shane, 2008; Eisingerich *et al.*, 2010; Franco e Haase, 2010), no agravamento das condições de crédito (Box, 2008), na redução da oferta de empréstimos, estando as PME's dependentes da banca (Liu, 2009) e as capitais de risco estarem muito ligadas ao sistema bancário (Shane, 2008) e proporem contratos pouco justos para os empreendedores (Shane, 2008). Segundo Shane (2008, p. 96):

“Capitais de risco interessam muito menos do que muitos indivíduos pensam, facilitando dinheiro a menos de um décimo de um por cento de todas as startups e contando para menos do que dois por cento do financiamento de todos os negócios”.

Este autor sugere que a maioria das novas empresas não consegue obter investimento justo de alguém que não seja o fundador da startup (Yrle *et al.*, 2000). Shane (2008) acrescenta que os investidores informais são mais importantes do que o capital de risco, providenciando muitas vezes mais capital.

Quadro 27 - Fator ao nível do ambiente | Insuficiente disponibilidade de crédito

		INSUCESSO		SUCESSO			
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
5/5	Insuficiente disponibilidade de crédito	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Box (2008), Yrle <i>et al.</i> (2000)	Franco e Haase (2010)	Shane (2008)	Não identificado.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

As evidências empíricas disponíveis revelam a existência de outros fatores que contribuem para o sucesso de uma startup, a nível ambiental, mas que não são identificados no insucesso - as parcerias e o *networking*. Analisemos cada um destes fatores.

As parcerias são referidas por autores como estabelecimento de acordos de cooperação com o objetivo de abranger interesses comuns (Eisingerich *et al.*, 2010). Assim sendo, estudos mostram que a presença de parcerias contribuem para o sucesso através do dinamismo e munificência ambiental sobre a capacidade de desempenho. A título exemplificativo, a diversidade e munificência de aliança de parceiros, em especial, a diversidade de aliança geográfica e ambiental aumentam o valor da capacidade de desempenho que promove baixos custos operacionais. Outro exemplo é a diversidade de aliança de parceiros, a generosidade ambiental e o aumento do valor das capacidades de produção que promovem a qualidade (Patel, 2011).

Simultaneamente, a cooperação entre redes interorganizacionais, através da formação de várias alianças e redes (Bahadir *et al.*, 2009; Stefanovic *et al.*, 2010), bem como, a formação de alianças com um leque diversificado de organizações e até mesmo de empresas rivais, revela-se importante facilitando o acesso a novas informações e

oportunidades de aprendizagem. Especificamente, redes fortes em ambientes incertos irão desempenhar um papel de apoio (Eisingerich *et al.*, 2010).

Por último, a abertura a novas ideias, tecnologias e formas de fazer negócios para as empresas em *cluster* também se mostraram relevantes para o sucesso de uma startup (Eisingerich *et al.*, 2010).

Da mesma forma, Herranz e Lara (2008) propõem a incorporação de novos fatores aos determinantes do empreendedorismo, como por exemplo, as redes sociais utilizadas pelo empreendedor para a implementação do negócio, os programas de ajuda pública destinados a facilitar a fase de implementação do negócio e sua utilização por parte dos empreendedores, assim como, os motivos do fundador do negócio do ponto de vista da oportunidade ou necessidade para determinar a decisão de um indivíduo passar a barreira do intangível ao tangível. No entanto, estas propostas são difíceis de pôr em prática. E neste sentido, Patel (2011) propõe prudência na diversidade de parcerias, na diversidade de aliança do sócio, bem como na diversidade de aliança geográfica. Eisingerich *et al.* (2010) recomendam a existência de redes fortes e abertas a novos membros criando maior flexibilidade e dinamismo dentro de um *cluster* e fornecendo o contexto ideal para explorar inovações existentes e procurar a eficiência económica.

Relativamente ao outro fator identificado que contribui para o sucesso mas que não é considerado para o insucesso - o *networking* -, este é referido por autores como a criação de relações favoráveis entre diversas entidades sejam elas singulares, organizações, públicas ou privadas (Ghosh *et al.*, 2001; Lee e Lee, 2002).

A contribuição para o sucesso da existência de *networking* deve-se focar a dois níveis. Em *primeiro* lugar a construção de relações favoráveis com órgãos governamentais, à medida que a startup evolui em direção a um maior crescimento e a estágios de maturidade, verificando-se um crescimento das vendas (Lee e Lee, 2002). Em *segundo* lugar a construção de redes de relações, em qualquer aliança promovida (Ghosh *et al.*, 2001).

Quadro 28 - Fatores que contribuem para o sucesso mas que não são identificados no insucesso, ao nível ambiental

		SUCESSO QUE NÃO TEM REFLEXO NO INSUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise		
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/2	Parcerias	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Herranz e Lara (2008), Fischer e Reuber (2003)		
2/2	Networking	Lee e Lee (2002), Ghosh <i>et al.</i> (2001)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encontra-se no final do trabalho, em apêndice, o quadro-síntese referente aos fatores que contribuem para o insucesso, ao nível do ambiente (ver Apêndice III).

Segunda Parte – Metodologia

A presente secção centra-se nos aspetos relacionados com a operacionalização do estudo empírico e a caracterização dos seus participantes e é dado relevo à natureza da metodologia escolhida no delimitar da investigação, à caracterização da amostra, à técnica de recolha de informação e aos procedimentos seguidos em termos da análise dos dados recolhidos.

Capítulo 3. Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação

Esta investigação está fundamentada numa metodologia de tipo qualitativo, adotando-se como técnica de recolha de dados entrevistas em profundidade. Esta metodologia é utilizada nas ciências sociais e permite uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo (Miles e Huberman, 1994). Deste modo, é importante começar por definir aquilo que se entende por investigação qualitativa:

“Os investigadores que adotam uma perspetiva qualitativa estão mais interessados em compreender as perspetivas individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística” (Bell, 1997, p. 20).

“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste num conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. (...) A investigação qualitativa envolve uma abordagem naturalista e interpretativa ao seu objeto de análise. Isto significa que os investigadores qualitativos estudam os fenómenos nas suas ocorrências naturais, procurando que faça sentido e que sejam interpretados esses fenómenos segundo os significados que eles assumem para os indivíduos estudados” (Denzin e Lincoln, 1994, p. 17).

O método qualitativo pode então ser definido como uma variedade de técnicas interpretativas que visam descrever, decodificar e traduzir certos fenómenos sociais, centrando-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, emoções e sentimentos sobre um determinado fenómeno ou problema estudado (Minayo e Sanches, 1993; Bryman, 2001; Barañano, 2008). Esta abordagem incide principalmente sobre o significado dos fenómenos e não na sua frequência (Barañano, 2008).

Assim, a investigação qualitativa diferencia-se pela natureza dos resultados que obtém (Minayo e Sanches, 1993), não sendo estes constituídos por amostragem estatística mas por uma amostragem interpretativa (Yin, 2001).

O grau de importância da metodologia qualitativa, no panorama académico atual, é corroborado por Daft e Why (1985), afirmando este que procedimentos qualitativos oferecem a liberdade para as organizações criarem novas ideias e consolidarem essas ideias num modelo plausível, mas também se prende com a própria natureza do problema ou fenómeno que se investiga e que se pretende explicar ou conhecer em maior profundidade, sobre o qual ainda há muito por compreender.

Contudo, são identificadas críticas relativamente às metodologias qualitativas, destacando-se a “generalização selvagem” e a “falta de representatividade” (Bryman e Bell, 2007). No entanto, há dois conceitos básicos e essenciais que respondem a essas críticas, respetivamente, a saturação e a diversidade. Saturação ocorre quando os dados que estão a ser recolhidos não acrescentam informação diferente para justificar o aumento da recolha de informação. A saturação indica o momento em que o investigador deve parar a recolha de dados e ser capaz de generalizar os resultados para o universo. Logo, o tamanho da amostra foi determinado apenas durante a pesquisa, verificando-se a saturação de informação quando os novos dados confirmaram os anteriores (Ruquoy, 1997; Guerra, 2006).

Por outro lado, a diversidade relaciona a heterogeneidade da amostra, considerando as variações da realidade em estudo, através da diversidade de participantes ou situações em estudo (Guerra, 2006). Assim, distinguiram-se dois grupos de intervenientes no contexto das startups:

1. Empreendedores que vivenciaram o insucesso;
2. Especialistas que interagem com startups, distinguindo-se neste último grupo, especialistas de carácter investidor e especialistas em empreendedorismo e/ou inovação.

Estes três conjuntos de intervenientes têm como objetivo obter diferentes perceções e alcançar uma representação precisa dos fatores que contribuem para o insucesso, através de uma triangulação de fontes.

Capítulo 4. Processo de amostragem

4.1. Critérios de identificação da amostra

Considerando a opção de uma abordagem de pesquisa qualitativa, recorreu-se a um tipo de amostra não probabilística, uma vez que não foi constituída de forma aleatória, mas considera características específicas que são relevantes para a pesquisa em estudo (Bryman e Bell, 2007).

Antes de serem selecionados os constituintes da amostra foi realizado um estudo exploratório sobre a população-alvo. Começou-se por identificar os intervenientes no ecossistema em que as startups se inserem – empreendedores, capitais de risco, *business angels*, entidades de aceleração, associações de apoio, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, centros de transferência de conhecimentos, especialistas - tendo como objetivo reconhecer os mais adequados para incluir na amostra.

De acordo com Yin (2001) ao recolher dados deve-se ter a preocupação de “triangular” esses mesmos dados ou estabelecer diversas linhas de evidência para validar e corroborar a informação recolhida. Assim, desenvolveu-se uma escolha criteriosa dos potenciais entrevistados a partir dos grupos intervenientes identificados: (1) os empreendedores que vivenciaram o insucesso na sua startup, podendo a mesma ter encerrado ou prosperado e/ou vivendo atualmente momentos muito positivos; (2) especialistas, em geral, que cooperam com as startups. Contudo, dentro destes especialistas destacaram-se dois subgrupos: (2.1) os investidores e (2.2) os especialistas em empreendedorismo e/ou inovação.

Quanto à diferenciação de amostragem, classificada de amostragem estratificada (Guerra, 2006), na medida em que são estudados vários estratos compostos por: (1) empreendedores; (2.1) investidores; e (2.2) especialistas em empreendedorismo e/ou inovação. Esta decisão justifica-se na medida em que estes atores apresentam motivações e objetivos diferentes, acrescentando perspetivas diferentes sobre os mesmos assuntos, corroborantes nuns casos e divergentes noutros, porém permitindo estabelecer linhas de evidência com fontes distintas.

4.2. Caracterização demográfica da amostra

Os Quadros 29, 30 e 31 ilustram a amostra utilizada.

Quadro 29 - Amostra dos empreendedores entrevistados

(1) EMPREENDEDORES						
	Nome	Entidade já representada ou em representação	Localização	Data	Duração	Nº de palavras
1/12	Alberto Maia	FiberSensing	Maia	27.08.2012	00:30:57	2.689
2/12	André Bianchi Figueiredo	--	Porto	24.10.2012	01:05:10	4.302
3/12	Carlos Mora	TechFrame	Parede	11.06.2012	00:24:30	2.104
4/12	Cláudio Calvão	DRI	Lisboa	11.06.2012	00:45:13	4.757
5/12	Francisco Fernandes	TecnoWave	Porto	31.05.2012	00:50:08	4.611
6/12	Isabel Flores	Key4English	Caxias	23.08.2012	00:59:04	4.905
7/12	Júlio Martins	Idea.M	Porto	16.02.2012	01:01:59	5.240
8/12	Leonel Ramos	Efisenergy	Porto	24.10.2012	00:38:54	2.347
9/12	Nuno Morais	GoTV	Lisboa	08.06.2012	00:35:35	2.814
10/12	Paulo Santos	Tomorrow Options	Porto	01.06.2012	1:20:50	9.200
11/12	Rui Cunha	Connex	V.N. de Gaia	30.05.2012	00:26:37	2.727
12/12	Rui Trindade	Booking the best	Porto	01.06.2012	01:18:18	3.574
Média					00:49:46	4.106

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 30 - Amostra dos investidores entrevistados

(2.1.) ESPECIALISTAS Investidores - Capitais de Risco e <i>Business Angels</i>							
	Nome	Entidade	Função	Localização	Data	Duração	Nº de palavras
1/9	Duarte Mineiro	Espirito Santo Ventures, SCR, SA	Principal	Lisboa	27.01.2012	00:42:11	4.951
2/9	Heitor Benfeito	INOV Capital, SCR, SA	Gestor de investimentos	Porto	15.06.2012	00:53:40	5.903
3/9	João Bourbon e Francisco Pimenta da Gama	ASK Portugal – Advisory Services Kapital, SA	Administrador e <i>Private Equity Analyst</i> , respetivamente	Lisboa	10.02.2012	00:41:05	4.968
4/9	João Ranito	Dueto SGPS, SA	Administrador	Porto	15.02.2012	Via email.	
5/9	Marco Catarino	Beta, SCR, SA	Gestor de investimentos	Porto	27.02.2012	00:42:13	2.756
6/9	Nuno Gaiosio Ribeiro	Capital Criativo, SCR, SA	Head Partner	Lisboa	13.03.2012	00:28:02	3.157
7/9	Pedro Fraga	F3M, SA	CEO	Braga	16.02.2012	00:24:00	2.542
8/9	Ricardo Luz	Invicta Angels SGPS, SA	Presidente	Matosinhos	22.03.2012	00:40:54	5.955
9/9	Sérgio Póvoas	GesVenture, SA	Manging Partner	Caxias	12.03.2012	00:28:39	3.021
Média						00:37:36	4.157

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 31 - Amostra dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação entrevistados

(2.2.) ESPECIALISTAS Empreendedorismo e/ou inovação							
	Nome	Entidade	Função	Localização	Data	Duração	Nº de palavras
1/8	Filipe Castro	UPIN – Universidade do Porto Inovação	Gestor de <i>Technology Business</i>	Porto	08.02.2012	01:05:03	5.388
2/8	Inês Santos Silva	Startup Pirates	<i>Chief Pirate</i>	---	29.05.2012	00:36:07	3.189
3/8	José Baldaia	Top 40 Innovation Blogger 2011 – Innovation excellence	Consultor	Braga	23.05.2012	00:24:00	3.163
4/8	José Manuel Mendonça	INESC Porto	Presidente do Conselho de Administração	Porto	31.07.2012	00:54:20	5.822
5/8	Nuno Pinto Bastos	Edit Value	Administrador	Braga	17.02.2012	00:47:55	4.322
6/8	Paulo Carvalho	C.M. Lisboa	Diretor Municipal de Economia e Inovação	Lisboa	12.06.2012	00:56:08	5.364
7/8	Pedro Rocha Vieira	Beta-i	Presidente	Lisboa	05.11.2012	00:31:07	2.432
8/8	Soumodip Sarkar	Universidade de Évora	Professor Associado com Agregação	Évora	23.08.2012	00:32:35	2.845
Média						00:43:24	4.066

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal como foi indicado anteriormente no Quadro 30, foi ainda realizada uma entrevista complementar, via correio eletrónico, ao ex-Administrador da Novabase SGPS, SA e atual administrador da Dueto SGPS, SA, Engº João Ranito.

O elevado número de entrevistas realizadas – 29 entrevistas – resultou da diversidade de grupos que se considerou útil integrar no estudo. O critério que presidiu à seleção dos indivíduos que compõem os vários grupos da amostra, foi o de que apresentassem algumas diferenças relativamente ao fenómeno em estudo, ao mesmo tempo que se procurou garantir que cada subgrupo – (2.1.) investidores e (2.2.) especialistas em empreendedorismo e/ou inovação - fosse relativamente homogéneo entre si em termos das principais características que desenvolve no contexto das startups.

4.3. Caracterização geográfica da amostra

Outro critério considerado foi a localização geográfica. Relativamente à localização esta abrangeu uma área significativa do território português, desde a região do Alentejo, Lisboa, Porto e Minho – ver Quadros 29, 30 e 31. Pretendeu-se alguma representatividade por região, facto que ajuda a sustentar o estudo. Ou seja, procurou-se saber se os resultados podem variar de acordo com a localização, o contexto e as oportunidades de investimento.

Capítulo 5. Método de recolha de dados

Este estudo empírico tem como objetivo explorar e descrever o significado e a interpretação que os diversos participantes da investigação fazem dos fatores que contribuem para o insucesso das startups (Ritchie e Lewis, 2003). Assim, a opção da entrevista em profundidade, como técnica para recolha de dados, deve-se ao facto de ser considerado o instrumento que melhor ajuda a compreender e a descrever as experiências, comportamentos, emoções e perceções de um grupo particular de indivíduos que tem um conhecimento específico e prático de um determinado fenómeno de estudo (Ruquoy, 1997; Quivy e Van Campenhoudt, 1998; Ritchie e Lewis, 2003; Barañano, 2008). Esta foi a principal razão que levou à opção desta técnica de recolha de dados, tendo a escolha recaído especificamente na entrevista semiestruturada/semidiretiva (Barañano, 2008).

De acordo com Bertaux e de Singly (1997), uma entrevista semiestruturada revela as linhas de condução relevantes dado o limitado conhecimento sobre o fenómeno a ser estudado. Não é nem completamente aberta nem direccionada para um grande número de questões precisas, sendo o guião da entrevista pouco esmiuçado (Bryman e Bell, 2007; Barañano, 2008; Caldeira, 2008). O entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado, mas a ordem e a forma como as coloca são deixadas ao seu critério. Neste âmbito, o entrevistado é convidado a responder de forma exaustiva, pelas suas próprias palavras e através das suas próprias referências, a uma questão geral ou a várias questões subordinadas a um tema (Ghiglione e Matalon, 1993). De forma similar, o investigador detém um conjunto de referências que só utiliza se o indivíduo não abordar espontaneamente um dos temas que o entrevistador conhece e pretende explorar.

A opção por este tipo de entrevista está relacionada com a necessidade de permitir maior abertura e espaço para que os entrevistados possam expor opiniões. Esta técnica permitiu-nos recolher opiniões dos entrevistados sobre a realidade em estudo, bem como, explorar algumas questões e obter exemplos precisos que contribuem para o insucesso das startups. Apesar desta flexibilidade, procurou-se manter os objetivos da pesquisa ao longo das entrevistas.

De seguida são descritos (3.1.) os procedimentos tidos em linha de conta nas entrevistas e (3.2.) na análise de dados.

5.1. Procedimentos tidos nas entrevistas

O método de investigação apresenta-se como o mecanismo específico de recolha e análise das informações (Quivy e Van Campenhoudt, 1998). Como já mencionado neste estudo, a técnica adotada para recolha dessas informações foi a entrevista, o que permitiu chegar ao cerne da questão em estudo. Tal técnica foi explorada em quatro fases distintas.

Na *primeira fase* foi necessário definir qual o procedimento inicial a tomar para realizar as entrevistas. Diversos estudos indicam a possibilidade de avanço imediato para o campo, de forma a registar e analisar informações, sem preparação prévia. Contudo, outros autores (e.g. Guerra, 2006) referenciam a preparação antecipada de um modelo teórico a partir do qual as dimensões de recolha de dados são estruturadas. Devido à falta de consenso, nos estudos realizados sobre esta matéria, decidimos seguir a recomendação de (Guerra, 2006), revendo a literatura sobre o tema aquando do início da realização das entrevistas, o que teve como objetivo discutir o estado-da-arte nesta área.

Na *segunda fase*, após a definição exposta anteriormente, partiu-se para a identificação de potenciais entrevistados, tendo como objetivo abranger os três grupos de participantes referidos anteriormente (ver capítulo 4., ponto 4.2.). Primeiramente, identificaram-se empreendedores que vivenciaram o insucesso na sua startup, podendo tê-la encerrado ou desenvolvido e vivendo atualmente momentos muito positivos. Paralelamente, na perspetiva dos participantes enquanto referentes a investidores, foi realizada uma pesquisa no sítio de internet da Federação Nacional de Associações de *Business Angels* (FNABA) e na Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento (APCRI) de modo a identificar quais as entidades que melhor se enquadrariam na temática em estudo. Relativamente aos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação, estes foram selecionados com base no nosso conhecimento pessoal ou por recomendação de empreendedores ou outros intervenientes no contexto empresarial.

A partir da seleção dos indivíduos, estes foram contactados por correio eletrónico ou por telefone. Nesse contacto era explicado, genericamente, o tema de estudo e o objetivo da investigação e eram dadas garantias quanto ao anonimato e confidencialidade da entrevista. O acesso aos restantes participantes foi realizado através de contactos pessoais.

No entanto, outra forma utilizada de angariação de entrevistas foi o designado “efeito bola de neve”. Isto é, o investigador é responsável pela indicação de alguns dos elementos que compõem a amostra mas a cada um destes é solicitada a indicação de nomes de outros elementos que pudessem ser inquiridos. E, deste modo, atingiu-se o número de entrevistas pretendidas (ver Quadros 29, 30 e 31).

A *terceira fase* caracterizou-se pelo ato de entrevistar em que foi, desde logo, pedida permissão para gravar a entrevista, assegurando a confidencialidade e explicando que iria ser usada apenas para fins académicos. Todos os entrevistados autorizaram a gravação, não tendo sido acordado previamente o tempo limite de entrevista. No final de cada entrevista foi perguntado se o entrevistado gostaria de continuar a desenvolver qualquer assunto que não tenha sido abordado durante a mesma. Foram realizadas 29 entrevistas, com a duração média de 45 minutos, ocorrendo variações no tempo da entrevista devido à interrupção por motivos externos, bem como, o desenvolvimento do discurso do entrevistado.

Por fim, foram feitos os devidos agradecimentos pela colaboração e prometido o envio do estudo final como uma forma de gratidão pelo tempo e ajuda que foi concedido. Nos momentos seguintes, já fora do local da entrevista, foi realizada uma breve reflexão, sendo tomadas notas sobre as perceções da entrevista para assegurar a retenção de informação útil tanto quanto possível, para além do que foi gravado. Este procedimento foi realizado no final de cada entrevista.

Por último, na *quarta fase* todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, com auxílio do gravador, por se considerar que essa seria uma tarefa indispensável para uma análise mais aprofundada da informação recolhida (Kvale, 1996).

Com base na leitura anterior, construímos sinopses das entrevistas. A finalidade deste exercício foi reduzir a quantidade de material para trabalhar, permitindo identificar o corpo da entrevista, facilitando a comparação longitudinal das entrevistas e tendo a perceção de saturação das mesmas (Coffey e Atkinson, 1996).

5.2. Metodologia de análise de dados

A análise qualitativa de dados pode dar origem a novos conceitos e categorias, bem como as possibilidades atuais para a identificação de padrões dentro dos dados e para o desenvolvimento de associações entre eles (Herranz e Lara, 2008). No que diz respeito às entrevistas, a escolha do método mostrou-se adequada pois este proporcionou um

contacto direto com o participante, tendo sido por isso possível obter informações mais aprofundadas sobre os fatores que contribuem para o insucesso e compreender melhor qual o seu impacto.

A recolha dos dados durou cerca de dez meses – iniciou-se no final de janeiro de 2012 até novembro de 2012. De destacar que este período foi ocupado com a realização das entrevistas, sendo que, simultaneamente, se procedeu à transcrição integral das mesmas à medida que foram sendo realizadas. Este procedimento permitiu afinar o guião de entrevista e a grelha de análise das entrevistas, cujo primeiro esboço foi realizado a partir da literatura.

Alguns estudos revelaram ser particularmente úteis enquanto elementos orientadores na formulação de determinado conjunto de questões (Torrès, 1999). Assim, o guião foi dividido em duas partes (ver Apêndice V).

Na *primeira parte*, que corresponde ao iniciar da situação de entrevista, coloca-se ao entrevistado a questão principal:

“As taxas de insucesso nos primeiros anos de vida de uma startup apresentam-se significativas. De acordo com a sua experiência, que razões considera que estão na sua base, isto é, que dificuldades é que são criadas?”.

Nesta fase, é propositadamente deixado ao entrevistado a possibilidade deste referir os pontos que considera de maior relevância. Na *segunda parte* é indicado ao entrevistado:

Quais os três principais fatores que contribuem para o insucesso (ao nível do empreendedor, da organização e ambientais), identificados na revisão da literatura.

São explorados cada um deles com base naquilo que o entrevistado referiu na primeira parte, permitindo caracterizar as relações entre os empreendedores, a organização e o ambiente onde se insere a startup, bem como, a sua evolução ao longo do tempo.

Nesta medida, o procedimento seguido corresponde à lógica da entrevista semiestruturada que é o de explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo no quadro do objeto de estudo (Arthur e Nazroo, 2003).

A partir das gravações efetuadas realizaram-se sínteses das mesmas, procurando transcrever as afirmações que corroboram ou refutam cada uma das posições dos

entrevistados. Dado que as entrevistas foram orientadas no sentido de explorar os fatores previamente identificados, esta técnica é adequada e permite focalizar na verificação ou contradição dessas identificações. Sempre que necessário foi efetuada a audição das entrevistas mais do que uma vez.

Assim, utilizámos a análise de conteúdo para classificar a análise das entrevistas. Segundo Bardin (2008, p. 37) a análise de conteúdo aparece como:

“ (...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Após esta breve descrição da metodologia de análise dos dados, procede-se nos capítulos seguintes à análise e discussão dos resultados empíricos.

Terceira Parte – Análise e discussão dos resultados

Apresentado o estado-da-arte através da revisão da literatura e a indicação e descrição do método de investigação, nesta secção apresentamos os principais resultados alcançados, centrados nos fatores que contribuem para o insucesso das startups. Assim, distinguiram-se dois capítulos: i) a análise dos resultados (capítulo 6) e ii) proposta de um modelo empírico e discussão dos resultados (capítulo 7). No primeiro capítulo apresentam-se os principais resultados do estudo empírico que, combinando os contributos das diversas fontes descritas anteriormente (conforme o capítulo 3, 4 e 5), sugerem um modelo abrangente de variáveis interactivas que contribuem para o insucesso das startups. Estas propostas são, sempre que adequado, ilustradas com excertos das entrevistas realizadas. No segundo capítulo, pretende-se expor o modelo proposto relacionando o estado-da-arte com os resultados apresentados.

Capítulo 6. Análise dos resultados

Não obstante a discussão em curso na literatura consultada, em que são identificadas variáveis ao nível do empreendedor, da organização e do ambiente, os resultados da pesquisa empírica, apresentados neste capítulo, permitem-nos não utilizar estas três variáveis em virtude da ausência de consenso acerca das razões do insucesso de uma startup (Yrle *et al.*, 2000), sendo os resultados empíricos muitas vezes controversos e fragmentados (Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008). A falta de consenso levou à necessidade de organizar estes fatores, resultando na organização dos oito fatores que, de seguida, iremos expor. No entanto, enquanto alguns desses fatores são consistentes com as propostas da literatura, outros emergem do nosso estudo como sugestões que deverão ser testadas em estudos futuros.

Seguidamente apresenta-se a informação extraída das entrevistas relativa a cada um dos entrevistados. A forma adotada teve como preocupação privilegiar a confidencialidade da identificação dos entrevistados. Para tal definiu-se um código relacionado para um dos três grupos criados, conforme o que atrás foi discriminado. Assim, temos os seguintes códigos:

ESP.Inv.# - Investidor

ESP.Emp.Ino.# - Especialista em empreendedorismo e/ou inovação

EMP.# - Empreendedor

Cada entrevistado foi identificado com código e o respetivo número.

Da análise das entrevistas resultou um conjunto de oito categorias genéricas que foram sendo desdobradas em subcategorias (falta de capacidades e competências; falta de *networking*; problemas ao nível do produto; problemas ao nível do mercado; problemas ao nível da estratégia; problemas ao nível das operações; problemas ao nível do contexto; e outras variáveis não controláveis). Estas categorias por sua vez foram subdivididas.

6.1. Falta de capacidades e competências

Em contexto empresarial as lacunas decorrentes das ações, vivências e capacidades de um empreendedor podem ter um impacto negativo no desenvolvimento de uma organização. No caso dos entrevistados é possível constatar que a falta de capacidades e competências relacionam-se não só com as características individuais, mas também com os constrangimentos que os empreendedores vão sentindo à medida que a startup se desenvolve – esses constrangimentos podem ser de natureza social, económica, mas também de natureza pessoal e familiar. As descrições feitas por alguns entrevistados mostram que o desenvolvimento de uma startup é algo que se vai construindo à medida que as oportunidades e os constrangimentos de vária ordem vão surgindo.

Genericamente, os entrevistados neste estudo apontaram a falta de capacidades e competências ao nível pessoal, de gestão e cultura de negócios, técnico, comercial e financeiro. Ao nível da falta de capacidades e competências pessoais foi identificada à partida a forma como o empreendedor se posiciona na organização, tendo sido indicado como negativos para o projeto o “*não estar a full time ou committed (comprometido)*” (ESP.Inv.#3), bem como “*promotores que não trabalham na startup e que são sócios*” (ESP.Emp.Ino.#2). Importantes também são as capacidades emocionais que interferem no modo como o empreendedor toma decisões. Este facto está fundamentalmente associado à falta de resiliência, desmoralizando rapidamente à primeira dificuldade e consequentemente desacreditando o que está a desenvolver. Eis alguns exemplos ilustrativos retirados de entrevistas:

Falta de capacidades pessoais - emocionais	Entrevistado
<i>“Um indivíduo que tenha aversão às dificuldades e aos desafios mais vale ficar por terra.”</i>	EMP.#4
<i>“ (...) como as estruturas são pequenas e os alvos são dois ou três, frustrando o primeiro, vão com o peso da derrota para o segundo.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“ (...) falta de espírito de sacrifício, sobretudo nos primeiros três a quatro anos, isto é, esbarrar com obstáculos e questionar.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5

Ao ler os excertos de entrevistas anteriores, é possível observar a inadaptação do empreendedor a uma nova realidade e destacar a desmotivação como outro fator acelerador para o insucesso de uma startup. Foi também referido a incompatibilidade entre o perfil do gestor e determinados projetos, tendo sido sustentada esta posição com o facto de os processos falharem na passagem da conceção para a execução dos mesmos.

Falta de capacidades pessoais - emocionais (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) ser empreendedor não significa ser um bom gestor.”</i>	ESP.Inv.#6

Ainda relativo às capacidades emocionais, constatámos o peso dos sentimentos pessoais numa startup, nomeadamente a relevância dos seus extremos. Neste âmbito, destacou-se o excesso de paixão que leva a uma incorreta avaliação do cenário real. Contudo, alguns entrevistados defendem que essa paixão é importante devendo, contudo, apresentar-se equilibrada porque um empreendedor não pode trabalhar sem paixão. Por outro lado, o que está na base da ausência de paixão é a falta de “*automotivação*” (EMP.#10). Isto deve-se à falta de procura de algo que motive o empreendedor. Um dos entrevistados expõe o seu exemplo pessoal, afirmando que,

“Como tenho a dificuldade em estar sentado no escritório de manhã à noite e não posso mudar-me para outro país, senti a necessidade de encontrar algo que me motive no meu dia-a-dia. Assim, e uma vez que o meu núcleo familiar se sente bem a residir em Portugal e não se coloca a hipótese de residir no estrangeiro, encontrei a minha motivação nas curtas viagens que faço regularmente, de carácter comercial.” (EMP.#10)

Paralelamente foi relatado como sendo negativo para o projeto o excesso de otimismo, justificando-se com o facto de o empreendedor acreditar que tem um projeto com elevado potencial de crescimento e a realidade, porventura, revela-se diferente,

desde logo, no facto de as vendas previstas pelo empreendedor estarem longe da realidade verificada. São exemplos as seguintes opiniões:

Falta de capacidades pessoais - emocionais (continuação)	Entrevistado
<i>“Acreditam que vão começar a faturar antes do tempo.”</i>	EMP.#6
<i>“Consideram que necessitam de financiar a atividade da empresa durante um ano porque ao fim de um ano já está a vender, quando têm é que estar preparados para não estar a vender durante dois anos e poder aguentar.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“ (...) pensamento fundamentado nos seus desejos em vez de avançar com base nas necessidades das pessoas, esquecendo-se que nem toda a gente pensa como ele.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“Visão distorcida da realidade.”</i>	ESP.Inv.#6

A análise das entrevistas permitiu ainda distinguir outras implicações relativas às capacidades emocionais. Reconheceu-se, nomeadamente, a frustração de falhar, exemplificada nas seguintes citações:

Falta de capacidades pessoais - emocionais (continuação)	Entrevistado
<i>“Se o investimento (seja monetário ou de outra natureza) que for feito for de 1/10 de algum valor, o que vai acontecer é que vais investir muitas vezes. Agora se o investimento for quase o total das capacidades do empreendedor, se falhar vais ficar frustrado. Isso é desmotivante e penalizador.”</i>	EMP.#4
<i>“Não considerar a possibilidade de falhar.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“Os empreendedores devem estar sempre numa ‘dança’, isto é, entre aquilo que é tecnicamente exequível, financeira/economicamente viável e aquilo que é desejável para as pessoas.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

O exemplo anterior mostra a importância que uma decisão acarreta para o empreendedor, nomeadamente ao nível emocional. Ainda relacionado com a componente emocional constatou-se também o medo de partilha de risco e o insuficiente risco assumido pelo empreendedor, comprovado nos seguintes excertos:

Falta de capacidades pessoais - emocionais (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) o empreendedor tem que correr algum risco e a forma de o fazer é colocar algum dinheiro no projeto.”</i>	ESP.Inv.#9
<i>“ (...) falta de disponibilidade para investir em cash ou no custo de oportunidade. Não correndo por isso riscos e não mostrando, na prática, que acredita no produto.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“A startup ser vista como um emprego. Como um canal em que se está a trabalhar para alguém.”</i>	ESP.Inv.#3

Seria de esperar que o medo e a escassez do risco assumido pelo empreendedor tivessem origem na vontade própria do mesmo, no entanto, os entrevistados referiram que essa barreira ocorre sobretudo devido aos reduzidos capitais próprios e à dificuldade de os captar.

Por último, a falta de capacidades emocionais ao nível pessoal foi associada à instabilidade familiar/falta de apoio e compreensão. Este obstáculo relevante cria um peso significativo nas decisões do empreendedor, originando desconforto ao empreendedor e um possível abandono do projeto. Não sendo possível prever o seu fim.

Falta de capacidades pessoais - emocionais (continuação)	Entrevistado
<i>“Entre um arranque e um suposto sucesso demora e não é tão tácito e tão líquido como possa parecer.”</i>	EMP.#7

Outra perspetiva indicada por alguns entrevistados, relativa à falta de capacidades e competências ao nível pessoal, é a falta de conhecimento do negócio relacionada com o aventureirismo do empreendedor, isto é, *“pensar que tudo é fácil”* (ESP.Emp.Ino.#2). São disto exemplos:

(1) O pensar que por dominar a tecnologia se consegue colocar o produto no mercado (ESP.Inv.#9);

(2) O pensar que só é necessário fazer um protótipo interessante mas esquecer-se de que alguém tem que o comprar (ESP.Inv.#7);

(3) O pensar que o que se faz de fácil no novo negócio é o financiamento, desvalorizando outros recursos, sendo que as previsões financeiras raramente se concretizam, como afirma um dos participantes, *“o excel que está preparado é o que não vai acontecer”* (ESP.Inv.#1);

(4) O acreditar que é fácil vender algo que se considera melhor e mais barato e que o mercado vai mudar os seus hábitos e fornecedores e passar a comprar a nova oferta. Na opinião de um dos entrevistados, esta crença é perigosa porque,

“Há estudos científicos que mostram que a longevidade das relações entre um fornecedor e um cliente, em B2B, é muito grande, nunca menos de sete a oito anos. Cada vez que um cliente muda para uma relação nova é preciso um investimento de ambas as partes: financeiro e paciência” (EMP.#10). *Constata-se, por isso, a existência da ilusão de que o negócio é um ‘amor e uma cabana’*” (ESP.Inv.#7).

Por vezes o que acontece é que o empreendedor pensa a empresa como estando em velocidade cruzeiro. A realidade é que uma startup não passa do zero para a velocidade cruzeiro, há um percurso que é necessário fazer. Este percurso leva a que os empreendedores pretendam executar todos os papéis mas não aguentam tudo, constatando-se então a *“incapacidade de resolver problemas”* (ESP.Inv.#1), nomeadamente ao nível da *“gestão de produto e a gestão de recursos humanos”* (EMP.#12).

É interessante perceber que a falta de capacidades e competências não se centra apenas ao nível pessoal, mas também ao nível da gestão e cultura de negócios. A falta de competências de gestão verifica-se na dificuldade em transformar ciência em negócio, sobretudo por parte de quem detém a componente científica, ou seja, a dificuldade em transformar investigadores em empresários.

Particularmente, a competência de gestão que maior destaque obteve foi a gestão de equipas. A este nível foram distinguidos diversos aspetos específicos, ilustrados pelos seguintes excertos das entrevistas:

Falta de capacidades e competências de gestão de equipa	Entrevistado
<i>“Não motivar os colaboradores.”</i>	EMP.#7
<i>“Não saber sobre pessoas, isto é, não saber relacionar-se, ir buscar pessoas e cativá-las.”</i>	EMP.#10
<i>“Dificuldade na gestão de relações, porque num ambiente de trabalho não se trabalha com a disponibilidade só dos promotores, trabalha-se com equipas. O respeito pelo resto da equipa tem que ser maior. Há questões de horários, da comunicação, da responsabilidade. Não se trata só de questões técnicas.”</i>	EMP.#8
<i>“ (...) são bolseiros e de um momento para o outro são empresários.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1

Tudo isto referido anteriormente, segundo os entrevistados, deve-se à falta de experiência do empreendedor na gestão de equipas.

No entanto, no que se refere à falta de competências de gestão e cultura de negócios, destaca-se a falta de conhecimento do negócio, isto é, das “regras de jogo” (ESP.Emp.Ino.#1). Esta perspetiva para alguns entrevistados, deve-se à falta de experiência dos empreendedores a dois níveis:

(1) A falta de experiência empresarial *“seja por serem jovens que têm grande apetência pela tecnologia ou investigadores que estão ligados ao meio científico, mas ambos têm o seu foco pouco direcionado para a componente empresarial”* (ESP.Inv.#8);

(2) A falta de experiência de falhar/errar, uma vez que a *“comprovação de um erro pressupõe a constatação do que não se deve fazer”* (EMP.#4).

Contudo, a falta de consciência do empreendedor de que lhe faltam competências mostrou-se relevante (ESP.Inv.#2), bem como a falta de *skills* (capacidades). Exemplo disso é a afirmação de um dos entrevistados que destaca a,

“ (...) dificuldade de compreensão de que uma startup não consegue ter uma equipa totalmente eficaz devido à escassez de dinheiro para as adquirir. Deste modo, vai buscar colaboradores mais baratos ao mercado que não têm as mesmas capacidades do que colaboradores mais experientes.” (EMP.#12)

Referindo-se à relevância da falta dessas competências, outro dos entrevistados utiliza a seguinte metáfora:

Falta de capacidades e competências de gestão e cultura de negócios	Entrevistado
<i>“Não posso querer guardar água num tanque que está cheio de rachadelas.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

A falta de conhecimento das “regras de jogo” é também apresentada por alguns entrevistados como a falta de consciência daquilo que é o investimento. Normalmente, o primeiro investimento é do empreendedor, despendendo as suas economias, por exemplo, *“em almoços de reunião, onde cordialmente paga a refeição.”* (EMP.#2) Este gasto é um investimento, apesar de pequeno, mas tem que ser contabilizado para ser amortizado.

Além da falta de capacidades de gestão de equipas e do desconhecimento das “regras de jogo”, os resultados indicam também a falta de competências na perspetiva da gestão de processos. Sublinhe-se, no entanto, que a falta de competências de gestão

de processos ocorre a diversos níveis. Desde logo nos processos de constituição de uma organização, por exemplo, o desconhecimento *“do que é um acordo parassocial”* (EMP.#11). A importância deste conhecimento verifica-se na fase de negociação do empreendedor com o investidor, dificultando a correta comunicação entre as partes. Este desconhecimento deve-se à falta de formação e de *“skills”* (ESP.Inv.#6). As ilações deste desconhecimento também sucedem quando ocorrem movimentações e consequentes atritos, devido à falta de definição de regras claras, resultado de *“ (...) miseráveis pactos sociais assinados”* (ESP.Inv.#7).

Outro aspeto identificado prende-se com a falta de conhecimento sobre as leis de mercado. A complexidade e as contantes alterações que a legislação de mercado sofre consecutivamente, obrigam a um esforço adicional, por parte do empreendedor, para se manter atualizado, o que na maioria dos casos leva ao não acompanhamento dessas alterações. Tal facto leva à desatualização sobre as leis de mercado em vigor, sendo este fator identificado pelos entrevistados como influenciador do insucesso. Por outro lado, a falta de conhecimento também é assinalada ao nível das necessidades de mercado, tanto internamente como globalmente. As narrativas seguintes são ilustrativas desse facto:

Falta de capacidades e competências de gestão de processos	Entrevistado
<i>“Por vezes, consideram que têm um projeto pioneiro o que nem sempre se confirma quando verificam que existe concorrência direta.”</i>	ESP.Emp.Ino.#8
<i>“Consideram ter um produto muito bom mas que o mercado não precisa, tendo falta de noção da aceitação ou não do produto.”</i>	EMP.#7
<i>“ (...) falta de preparação para as realidades do mercado.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“ (...) falta de perceção, desde o time zero da startup, que vai ter que chegar ao mercado mundial porque estas startups são ‘born global’.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“Direcionamento para o mercado por parte de um tecnólogo.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2

Um dos entrevistados apresenta um exemplo, afirmando que:

“A criação de uma escova que faz tudo, todas as funcionalidades fazem sentido, mas os potenciais utilizadores não gostam de a utilizar.” (ESP.Inv.#1)

Os problemas, acima relatados pelos entrevistados podem, na opinião dos mesmos, explicar-se devido à falta de experiência, bem como a nunca questionar o cliente acerca do que ele quer, desenvolvendo algo que consome recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) por parte da organização, mas que não produz o equivalente retorno. Por

último, a falta de competências de gestão de processos é explicada também pela falta de vontade dos colaboradores em aprender e pela falta de capacidades do gestor.

Falta de capacidades e competências de gestão de processos (continuação)	Entrevistado
<i>“Falta-lhe capacidade de pegar num protótipo e conseguir dimensioná-lo, prototipá-lo, produzi-lo, começar a vender, fazer dinheiro, dar-lhe visibilidade.”</i>	ESP.Inv.#1

Isto é, falta de procura das valências em que têm carência (seja técnico ou não).

Falta de capacidades e competências de gestão de processos (continuação)	Entrevistado
<i>“Não podemos ter uma startup de base tecnológica onde toda a gente seja dos negócios.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2

São exemplos disso:

Falta de capacidades e competências de gestão de processos (continuação)	Entrevistado
<i>“O CEO saber muito de gestão e de vendas mas não perceber de tecnologia. Torna-se difícil transmitir a mensagem.”</i>	EMP.#1
<i>“Tem uma tecnologia, tem colaboradores que percebem de vendas, outros de gestão financeira e outros de operações mas o promotor deixa de poder fazer o papel de CEO.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“O empreendedor terá falta de foco no produto e a concorrência ultrapassa. Por exemplo, a organização tem problemas de financiamento, isto é, não saber se os ordenados daqui a 3 meses vão ser pagos, isso tira o foco doutras tarefas.”</i>	EMP.#4
<i>“Os recursos podem ser escassos (muitas vezes o são) agora uma só pessoa não consegue. ‘Uma andorinha não faz a primavera’. O promotor não tem as competências todas para o fazer e por isso deve contratar alguém, em part-time (consultor), que faça esse papel. Hoje em dia existe oferta qualificada.”</i>	ESP.Inv.#9

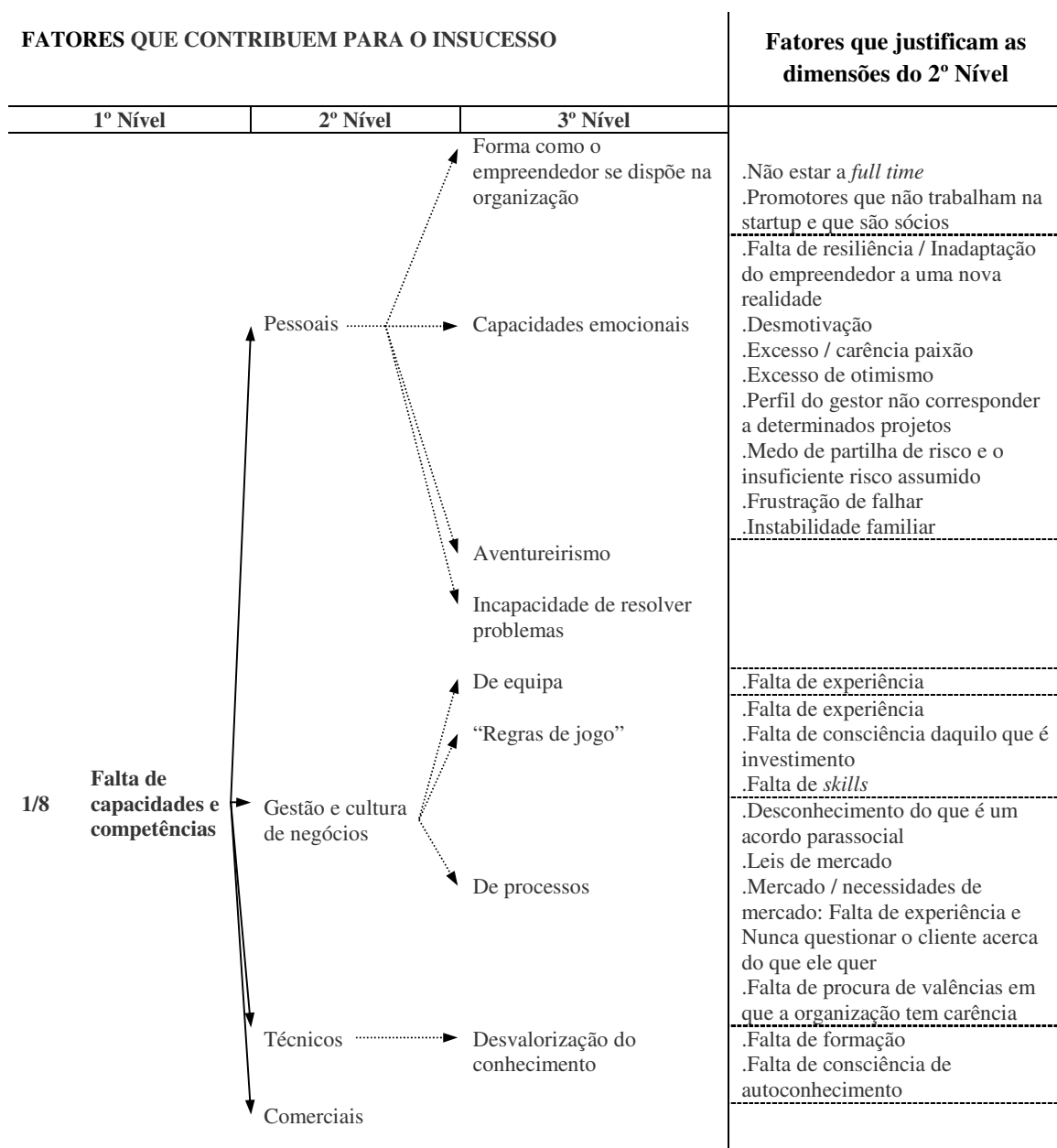
Uma questão que assume igualmente importância nesta análise sobre a falta de capacidades e competências, conforme já foi referido anteriormente, é ao nível técnico. Na opinião de alguns entrevistados especialistas, alguns empreendedores parecem considerar que por terem formação em gestão entendem tudo, desvalorizando o conhecimento, nomeadamente a componente tecnológica. O empreendedor que não

valoriza o conhecimento técnico, quando sente necessidade contrata ou cede sociedade a um técnico. Constata-se que a falta de conhecimentos técnicos em empreendedores que não são técnicos especializados, origina outra perspectiva contribuidora do insucesso. Tal abordagem pode dever-se à falta de formação especializada.

Falta de capacidades e competências técnicas	Entrevistado
<i>“ (...) tem que ser o próprio sócio, o mentor da ideia, que conhece a tecnologia.”</i>	ESP.Emp.Ino.#8

Neste sentido, uma vez que o empreendedor não pode constituir uma equipa numerosa e apetrechada de elementos técnicos, por motivos económicos, alguns entrevistados apontam a falta de conhecimentos gerais de diversas especialidades, devido à falta de consciência da necessidade de conhecimentos e competências específicos. A acrescentar a isto, alguns testemunhos recolhidos apontam também para a inexistência de competências ao nível comercial por parte do empreendedor, o que contribui para o insucesso da startup a curto e médio prazo.

Figura 4 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (1/8)



6.2. Falta de *networking*

Da interação do empreendedor com tudo o que o rodeia, um conceito surge como importante neste processo. Esse conceito designa-se por *networking*, podendo definir-se, genericamente, como as relações que o empreendedor desenvolve com todos os intervenientes no contexto empresarial (Gato, 2010).

Neste estudo, uma das questões temáticas, derivadas da análise das entrevistas, que contribui para o insucesso das startups, refere-se exatamente à falta de relações sociais/empresariais. Por vezes o que acontece é que o empreendedor não acredita na relevância das relações empresariais, não tendo paciência para as construir.

Falta de relações sociais	Entrevistado
<i>“As relações sociais estão cada vez mais facilitadas mas também é para todos. As relações não se constroem de um dia para o outro. As relações constroem-se com o tempo e esse tempo é preciso ser dado.”</i>	EMP.#4
<i>“O nosso posicionamento é uma rede tridimensional. Aquilo que determina o nosso posicionamento é que ninguém controla a rede. Portanto uma organização é sistematicamente afetada. O que permite o posicionamento é o nível de relacionamentos que crio com cada um dos parceiros que estão mais próximos e mais longe. Não consigo gerir a rede mas consigo gerir dentro da rede.”</i>	EMP.#10

Porém, outros elementos são apontados pelos entrevistados, nomeadamente a falta de partilha de informação com outras startups. A forma como os intervenientes neste estudo falam sobre a partilha de informação é disso ilustrativo:

Falta de partilha de informação	Entrevistado
<i>“ (...) não faz sentido começar uma startup de forma isolada.”</i>	ESP.Emp.Ino.#6
<i>“ (...) não saber onde arranjar financiamento, ou onde obter ajuda credível em termos jurídicos, saber que o indivíduo/empreendedor ao lado teve o mesmo problema e resolve-o. Escusa-se de estar a inventar a roda.”</i>	ESP.Emp.Ino.#6

A ausência de partilha de informação é justificada pelos entrevistados pela falta de verdadeiras parcerias. Exemplo disso é a utilização do tradicional sistema para internacionalizar uma empresa, faltando desenvolver um *business case* e posteriormente vendê-lo em conjunto.

Falta de partilha de informação (continuação)	Entrevistado
<i>“Limitam-se a ir a feiras arranjar um distribuidor. Isto é, você tem um produto que com o meu, os dois juntos, vai ter um valor maior. Não chega ter uma visão global. É preciso ter sentido de globalização.”</i>	EMP.#10

Além disso, a ausência ou a inconsistência de parceiras é também apresentada por alguns entrevistados como a falta de trabalho em rede (parcerias diretas) de equipas de trabalho. Até o facto de os concorrentes em Portugal trabalharem em conjunto no estrangeiro, cooperando e criando parcerias a longo prazo. Um dos entrevistados afirma que,

“Parcerias de startups com empresas maduras tecnologicamente são importantes, uma vez que unidos alavanquem o projeto junto dos investidores.”
(EMP.#4)

Com efeito, esta ausência de cooperação deve-se aos seguintes fatores:

Falta de partilha de informação (continuação)	Entrevistado
<i>“Procedimento competitivo deficiente. Tentar fazer por si só aquilo que tem que ser feito com parcerias.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“Desligar das universidades, empresas e do setor empresarial em que se insere, faltando a ligação a uma entidade reconhecida (e.g. Universidade do Porto ou do Minho).”</i>	EMP.#2
<i>“Ineficaz relação ou falta de incentivos para os distribuidores, bem como um incorreto acesso aos canais de distribuição (distribuidor) e de escoamento do produto/serviço por restrições financeiras, isto é, ou uma empresa comercializa um produto a grande escala e não consegue colocar no mercado ou coloca à escala que o mercado aguenta.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“Falta de um local (e.g. plataforma web) onde fosse possível, um empreendedor submeter um projeto para encontrar investigadores que o investiguem.”</i>	EMP.#8
<i>“Viver absolutamente desligado do contexto internacional, isto é, falta de ligação com entidades/indivíduos exteriores que só se adquire com o tempo ou então com ligações promovidas por terceiros. Devido ao surgimento, de forma desgarrada, de programas/iniciativas de troca de estágios por prémios.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1

Daqui conclui-se que o processo de *networking* não pode ser executado de forma não-estruturada, tem que se focar em pelo menos um objetivo específico e procurar que a rede dinamize a partir desse mesmo objetivo.

Falta de partilha de informação (continuação)	Entrevistado
“ (...) não é fazer <i>networking</i> no meio das reuniões, ou das exposições, ou nos intervalos. É começar a estabelecer redes focando-se em questões deste tipo: Quem é que me pode ajudar neste projeto?”	ESP.Emp.Ino.#3

Embora existam algumas exceções relativas a parcerias que satisfaçam as necessidades das startups envolvidas, grosso modo há limitações que não devem ser descuradas. Sublinhe-se as parcerias com as universidades, que apesar de se reconhecer as suas capacidades e competências, foram identificadas como significativas “*derrapagens nos prazos*” (EMP.#7).

Contudo, a análise dos entrevistados permitiu ainda isolar dois pontos relevantes que também contribuem para o insucesso. O primeiro é a inflexibilidade de expansão do parceiro. Significa que um parceiro entra num novo país e, só posteriormente é verificado que a parceria acordada não resulta devido às incapacidades demonstradas pelo parceiro responsável no país a internacionalizar. Este problema deve-se à escolha pouco criteriosa de parceiros na área tecnológica. Um exemplo narrado por um dos intervenientes deste estudo são “*equipamentos que afinal não funcionam na medida do desejado*” (EMP.#11). O segundo é a procura do formato “*win-win*”, formato este que se caracteriza por ambos os parceiros angariarem mais-valias. Desta vez, o que é apontado pelos entrevistados é o confronto de interesses entre parceiros.

Falta de partilha de informação (continuação)	Entrevistado
“ (...) parcerias que colidam com o que a startup faz.”	EMP.#4

A falta de ambiente favorável é outra justificação para a falta de *networking*, muito referida pela generalidade dos entrevistados. A carência de ambiente fértil para as startups é um fator mencionado nos discursos dos entrevistados, devendo-se à localização das startups, a dois níveis: (1) global e (2) nacional. Ao nível global, a localização é justificada pelos entrevistados como contribuindo para o insucesso devido a Portugal ser um “*país periférico*” (ESP.Emp.Ino.#1). Este especialista em empreendedorismo e inovação pretende, com esta designação, transmitir a ideia de “*falta de pessoas mais livres que circulem mais, que comuniquem mais com a Europa,*

que sejam conhecedoras de diferentes línguas, várias, não só de inglês” (ESP.Emp.Ino.#1).

Carência de ambiente fértil	Entrevistado
<i>“ (...) falta de ambiente empresarial borbulhante, de massa crítica para desenvolver, investir e internacionalizar.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1

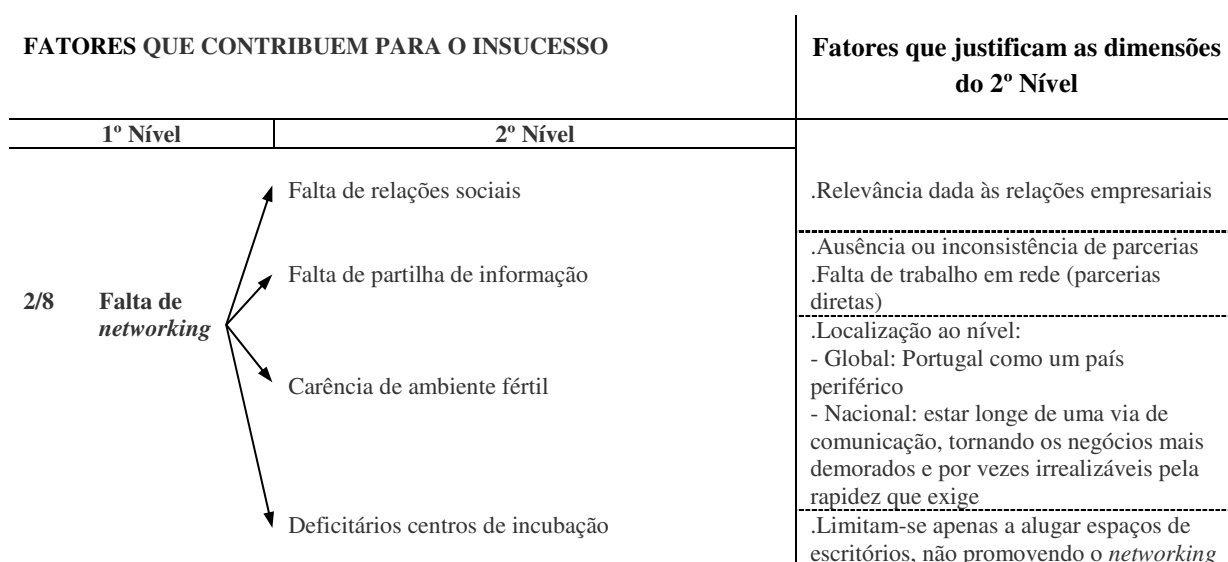
Todavia, ao nível nacional também são apontadas justificações, por parte de alguns entrevistados, nomeadamente o impacto negativo que tem o estar longe de uma via de comunicação que facilite o acesso a clientes, o que consome gastos de deslocação significativos. Dois exemplos ilustrativos disso são:

Carência de ambiente fértil (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) na indústria dos moldes, uma indústria altamente lucrativa e organizada, que tem clientes estrangeiros cumpridores e organizados e que pagam a horas, em que não são criadas dificuldades a esse nível. Mas conseguimos ter más prestações a nível de tempo de entrega, uma vez que, estão concentradas em Leiria e na Marinha Grande, a duas horas do aeroporto, mais três horas para chegarem à Alemanha ou qualquer outro lado, não é viável. É por isso que o aeroporto de Frankfurt é um sucesso.”</i>	EMP.#12
<i>“Na biografia do Steve Jobs lê-se que na sua rua vivia o fundador da Google, um dos maiores investidores de capitais de risco, entre outros. Não é por acaso que eles depois se juntam e os negócios explodem, crescem exponencialmente.”</i>	EMP.#6

Os dados das entrevistas também permitem avançar com a interpretação de que a falta de *networking* ocorre ainda nos centros de incubação/incubadoras de empresas. Isto é, ao contrário da finalidade para que foram concebidos, de funcionarem como um polo dinamizador ao serviço dos seus associados, não promovem o *networking*. A carência de apoio das incubadoras às startups incubadas, na sua maioria, deve-se ao facto de as estruturas responsáveis pelas mesmas limitarem-se apenas a alugar as salas dos seus edifícios. Todavia, quando o fazem, nota-se que não existe um critério de seleção de empresas com as quais o *networking* promovido pela incubadora desencadeie mais-valias às startups incubadas.

Deficitários centros de incubação	Entrevistado
“ (...) limitam-se a alugar espaços de escritórios. Há falta de networking. Além disso existe uma errada política de angariação de empresas, isto é, escolher as promissoras, com estratégias interessantes e produtos diferenciadores e ajudá-las verdadeiramente.”	EMP.#12

Figura 5 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (2/8)



6.3. Problemas ao nível do produto

Os discursos que os entrevistados produzem sobre o produto permitem compreender a importância que este fator adquire no desenvolvimento de uma startup. Contudo, existem características do produto que contribuem para o seu insucesso, sublinhando-se o desinteresse e/ou irrelevância do produto ao apresentar-se pouco sólido e sem diferenciação. Deste modo, é importante começar por definir aquilo que se entende por “produto sem diferenciação” para que as startups não se cinjam à procura de algo efetivamente único e não hipotecando, à partida, inúmeras ideias de negócio que de outra forma teriam que ficar por terra.

Problemas ao nível do produto	Entrevistado
“ (...) são raras as startups que têm efetivamente alguma coisa que é única no mundo.”	ESP.Inv.#8

Assim, um produto “sem diferenciação” pode então ser definido como não causador de impacto no mercado e/ou não ser diferenciador, do ponto de vista económico. Esta abordagem de falta de diferenciação vê-se principalmente nos testemunhos de alguns

entrevistados que justificam esta carência com a falta de testagem do produto no mercado, sendo a ausência de interação uma característica de um produto irrelevante. Uma questão que assume igualmente importância na ausência de diferenciação é a falta de escalabilidade que o produto possa apresentar. Exemplo pragmático disso é ilustrado da seguinte forma:

Desinteresse e/ou irrelevância do produto sem diferenciação	Entrevistado
<i>“Encontrar uma forma de fazer barretes de forcados muito mais baratos não é relevante. Não sei quantos barretes de forcados são vendidos por ano mas deve andar na ordem das dezenas. Não vale a pena.”</i>	ESP.Inv.#1

Em contraponto, é identificado o excesso de diferenciação do produto como contributo para o insucesso de uma startup, levando à exclusão do mercado. A startup fica muito frágil porque o produto não entra no mercado e à medida que os anos vão passando e as receitas não vão surgindo, o panorama complica-se. Por outro lado, o que também se constatou é que um produto tecnicamente pode funcionar mas pode não conseguir ser implementado. Os dados das entrevistas permitem avançar com a interpretação de que isso se deve à elevada especificidade do produto.

Desinteresse e/ou irrelevância do produto com excesso de diferenciação	Entrevistado
<i>“Excesso de I&D/Excesso de tempo despendido a pensar na ideia. Leva a um excesso de tempo para lançar um produto. Em vez de testar cedo e rapidamente, onde os custos dessas operações são relativamente baixos. Depois, quando é lançado um produto, o empreendedor(es) fica frustrado porque afinal não teve a receptividade que esperava.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“Não se conseguir recuperar os prejuízos que acarretam o excesso de diferenciação. Exemplo disso são os custos de I&D.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5
<i>“Ausência de cultura de produto. Complicam muito a fase de criação de produto. Falta de cultura de execução.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7
<i>“Excesso de perfeccionismo.”</i> Este entrevistado declara que <i>“ser demasiado inovador é mau.”</i>	EMP.#2
<i>“Criação de instabilidade na estrutura organizativa: quando é uma tecnologia em que há dificuldade de aquisição de material para a construir, tendo a própria startup, para além de fazer o produto ter que fazer o set-up de fabrico, set-up de testes e ir construindo.”</i>	EMP.#1

Neste sentido, o produto ser complexo acarreta significativos esforços comerciais, gerando falta de vantagem competitiva face aos produtos concorrentes no mercado. Esta

desvantagem pode-se traduzir quer em propriedade intelectual, quer no próprio conceito do negócio ou na forma como é visto ou abordado no mercado.

A referência ao próprio esforço colocado na fase de arranque de uma startup e as próprias capacidades individuais de um empreendedor, como fator central de ajuda no desenvolvimento da startup, é um tema frequente nas narrativas dos entrevistados, sobretudo os especialistas em empreendedorismo e inovação. No entanto, da análise das entrevistas é também possível observar a importância dada à prova de conceito e posterior prototipagem que não dependem apenas do esforço do empreendedor.

No que concerne à prova de conceito notámos a dificuldade na validação da mesma, sendo esta feita de forma pouco consistente. Isso deve-se à falta de testes de risco de mercado - verificando se está sólido do ponto de vista da adequabilidade à inovação pretendida para o produto, processo ou serviço, isto é, se há aceitação do mercado – e à falta de testes de risco tecnológico - apurando se está sólido do ponto de vista da maturidade tecnológica / científica. De notar ainda que alguns entrevistados chamam a atenção para o facto de mesmo os testes de mercado que são efetuados não o são através dos intervenientes no mercado.

Prova de conceito	Entrevistado
<i>“Vou mais longe, defendo que até a investigação aplicada deve ser feita pelos players do mercado. Agora há áreas em que não há players no mercado e em que os investigadores e as instituições percebem que há um potencial de tecnologia mas ainda não há players no mercado. Mas quando se chega à parte da transferência e tecnologia temos que os ir buscar. Temos que ir buscar as especialidades que parecem mais próximas e capazes de validar aquilo que foi produzido.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

As dificuldades na validação da prova de conceito devem-se também às dificuldades de acesso a determinadas tecnologias e/ou equipamentos, bem como à incorreta fonte de financiamento da mesma.

Prova de conceito (continuação)	Entrevistado
<i>“Na investigação há modelos de financiamento público e privado. Se o financiamento privado for feito por uma organização, a mesma encarrega-se de alavancar os resultados e transformá-los em utilidades (protótipos, segmentos de produtos, entre outros). Se a investigação aplicada for feita com fundos públicos o que fica não é de ninguém, porque não existe nenhuma linha direcionada exclusivamente para isso. A prova de conceito acaba por ser feita na própria empresa, a empresa já existe, já está a queimar capital e são feitas experiências problemáticas com os próprios clientes, desperdiçando oportunidades e transmitindo uma imagem de insegurança.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

A acrescentar à prova de conceito segue-se a prototipagem. No geral, os entrevistados valorizaram a conceção de um protótipo, tendo sido alcançado dois constrangimentos. O primeiro, relativo à tecnologia, mostra não corresponder às expectativas, impossibilitando uma correta prototipagem.

Prototipagem	Entrevistado
<i>“ (...) tecnologia não corresponder às expectativas, apesar de estar bem fundamentada e de haver todo um conhecimento que apontava naquela direção.”</i>	ESP.Inv.#5

O segundo, relativo a problemas tecnológicos inesperados.

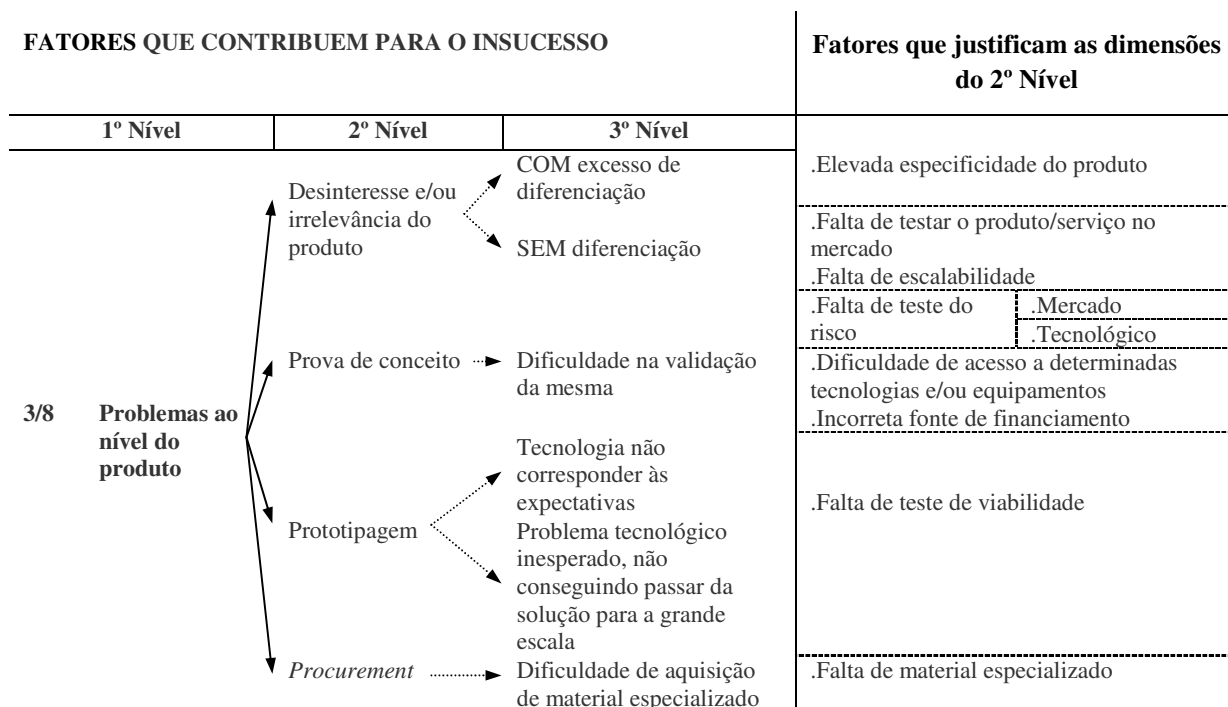
Prototipagem (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) um problema tecnológico inesperado e que não se consegue resolver. Não existindo funcionamento na passagem da solução para a grande escala. Por exemplo, na passagem da escala protótipo para a escala grande ocorreu um problema que não tinha sido equacionado. Ou outro exemplo, o custo calculado da prototipagem seria menor que à grande escala, pensando-se que baixaria e não baixou.”</i>	ESP.Inv.#1

Do conjunto das entrevistas a ideia que sobressai, relativamente às barreiras referidas na prototipagem, é a de que tudo isto se deve à falta de testes de viabilidade executados na fase de conceção de protótipo. Ainda a par da conceção do protótipo, há a necessidade de definir e adquirir as componentes que irão constituir o produto. Este ato designa-se por *procurement*, que junto dos entrevistados adquire um peso significativo no aumento de problemas ao nível do produto. Alguns entrevistados constataam a

dificuldade de aquisição de material/componentes especializados, tal se devendo à falta de material especializado e vontade dos industriais em investirem sobretudo tempo na conceção de um protótipo, na perspectiva de mais tarde ganharem uma encomenda.

<i>Procurement</i>	Entrevistado
<i>“Para cada cliente existe a necessidade de encontrar as tecnologias próprias. Leva a uma perda de tempo enorme e um poder de negociação enorme para convencer um industrial a fazer algo ligeiramente diferente daquilo que faz no momento.”</i>	EMP.#7

Figura 6 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (3/8)



6.4. Problemas ao nível do mercado

A análise das entrevistas permitiu distinguir um conjunto diversificado de dificuldades e barreiras ao nível do mercado. Destacaram-se cinco temáticas nas quais podemos enquadrar esses problemas relativos ao mercado: estudo de mercado desajustado; não-aceitação do produto por parte do mercado; alteração do produto para outro mercado; desadequação do produto às necessidades de mercado; e dimensão do mercado.

Quanto a um desajustado estudo de mercado, o principal fator apontado relaciona-se com a não confirmação da necessidade da existência do produto no mercado. Isto deve-se à falta de conhecimento do mercado e/ou à falta de testes de aceitação do mercado, obrigando à redefinição do produto e consequentemente a custos acrescidos (investimento não previsto). Assim, a função do marketing é desvalorizada, especificamente na ausência de comunicação entre os intervenientes, resultando na falta de perceção do que necessita o mercado.

Estudos de mercado desajustados	Entrevistado
<i>“Falta de análise de mercado e sua envolvimento.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“Não chega fazer um questionário (é necessário fazer um vídeo, filme ou observação direta das atividades do potencial público-alvo). As pessoas dizem aquilo que acham que o entrevistador gosta de ouvir/quer ouvir. Portanto respondem com alguma falsidade às questões colocadas.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“Falta de marketing-mix. Isto quando o produto não é verdadeiramente pensado, estruturado e preparado, não estando pronto para ir para o mercado (...). Adotando uma incorreta política de produto existirá uma incorreta política de preço.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5

Por outro lado, apesar do estudo de mercado se mostrar ajustado, o mercado pode não aceitar o produto. Tal situação ocorre pelo facto do mercado ser altamente competitivo e/ou o mercado se apresentar imaturo para aceitar novas tecnologias.

Não-aceitação do produto por parte do mercado	Entrevistado
<i>“ (...) porque é difícil uma empresa vencer no mercado.”</i>	ESP.Inv.#8
<i>“ (...) é difícil criar uma empresa e a empresa ter sucesso. Sempre foi e continuará a ser.”</i>	ESP.Inv.#8
<i>“ (...) a entrada em mercados que se caracterizam por povos extremamente introvertidos que não aceitem soluções de outro país.”</i>	EMP.#3

<i>“Podemos observar que o mercado nunca o vai querer ou porque chegou antes do tempo – o mercado ainda não está preparado para o ter – ou porque chegou fora do tempo – já não é tempo para aquele produto/serviço.”</i>	ESP.Inv.#8
<i>“Um produto que tem algo diferenciador mas o mercado já está tão saturado que não dá.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5

A não-aceitação do produto por parte do mercado pode ainda levar o empreendedor a alterar (adaptar) o produto, acreditando que por estar a entrar noutra realidade altera-se e com essa alteração poderá resolver o problema. Contudo, esta alteração do produto para outro mercado foi apresentada por alguns testemunhos como podendo acarretar consequências negativas por consumir muitos recursos e tempo.

Alteração do produto para outro mercado	Entrevistado
<i>“ (...) os requisitos de um cliente são satisfeitos de uma forma específica mas no mercado as startups não podem colocar soluções específicas, têm que ter um portfólio de soluções ou soluções mais genéricas.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

A análise das entrevistas permitiu ainda isolar o foco no produto vs. mercado, estando esta dimensão relacionada com o facto do empreendedor, por vezes, apenas se focalizar na tecnologia, interessando-se unicamente pelo que é inovador, deixando tudo o resto para segundo plano. Esta perspetiva deve-se à *“obsessão pelo produto, pela perfeição na solução técnica, não pensando no mercado”* (ESP.Inv.#6). Existe, por parte destes técnicos uma vontade de ter o produto perfeito porque consideram que com esse produto perfeito vai conquistar o mercado. No entanto, segundo um dos entrevistados, que é um investidor:

Desadequação do produto	Entrevistado
<i>“Raramente o cliente quer o produto perfeito. O cliente quer sempre o produto que lhe resolve o problema.”</i>	ESP.Inv.#8

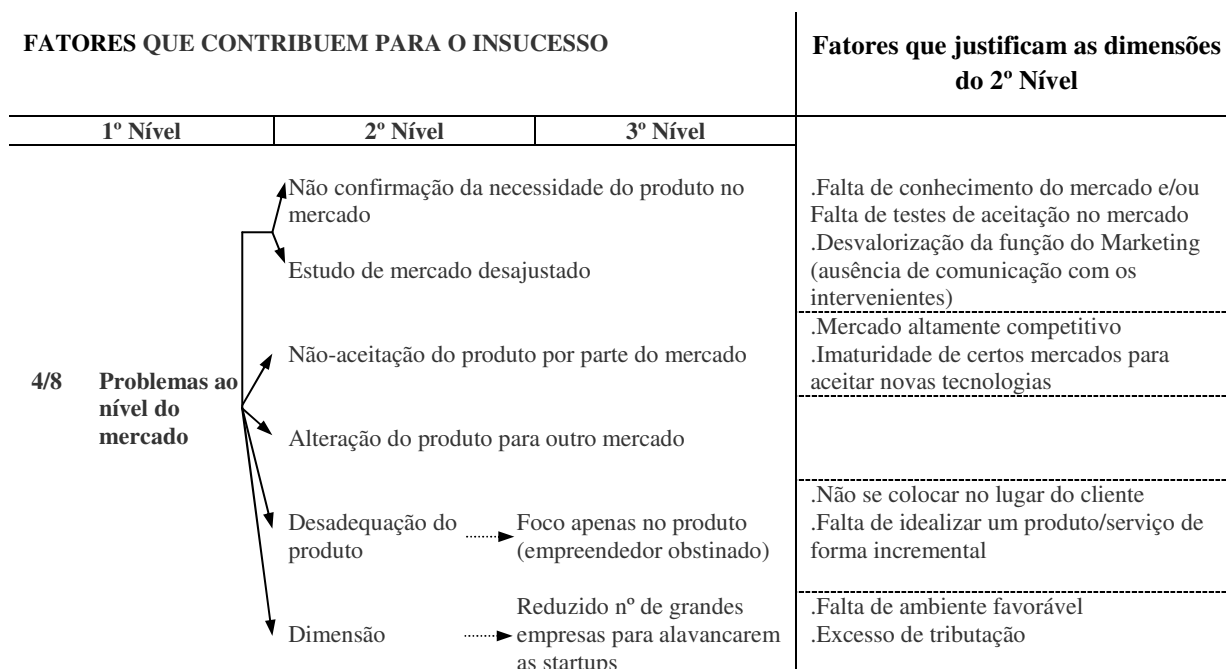
De sublinhar que este foco apenas no produto também ocorre pelo facto de o empreendedor *“não se colocar no lugar do cliente”* (ESP.Inv.#2), comportando-se como um *“empreendedor obstinado”* (EMP.#11). Isto é, aqueles empreendedores que arrastam os negócios durante anos, não os testando de imediato e consequentemente não iniciando a comercialização. A juntar a isto, evidencia-se a falta de idealizar um produto de forma incremental/desenvolvida.

Desadequação do produto (continuação)	Entrevistado
“ (...) não conseguir dividir por fases, não conseguir pensar que o produto hoje tem a funcionalidade A e B e já vai vender. Amanhã vai ter mais a C e D e depois vou chegar onde queria.”	ESP.Emp.Ino.#5

Por último, outro tema abordado pelos entrevistados é a dimensão do mercado, nomeadamente o reduzido número de grandes empresas para alavancarem as startups. Neste aspeto, as grandes empresas têm um papel fundamental, uma vez que a sua atualização tecnológica depende, em grande medida, das tecnologias desenvolvidas pelas startups. A escassez de grandes empresas relaciona-se com o excesso de tributação a que estas empresas estão sujeitas – tema que será aprofundado no ponto 6.8. -, e à falta de ambiente fértil, mencionado anteriormente no ponto “6.2. Falta de *networking*”.

Dimensão do mercado	Entrevistado
“ (...) as grandes empresas existentes não chegam para desencadear oportunidades para as startups.”	ESP.Emp.Ino.#1
“ (...) a falta de criação de oportunidades por parte das empresas grandes leva a um mercado não atrativo.”	EMP.#12
“ (...) mercado insuficiente em Portugal, na fase de arranque. Uma vez que, o mercado local ou regional não tem escala.”	ESP.Emp.Ino.#4

Figura 7 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (4/8)



6.5. Problemas ao nível da estratégia

A generalidade dos intervenientes deste estudo perspetiva um deturpado conceito de estratégia por parte dos empreendedores, realçando o facto de estes pretenderem fazer tudo ao mesmo tempo, não sabendo os meios que vão usar e como os vão usar. Segundo os entrevistados, genericamente, o desconhecimento ao nível da elaboração e execução de uma estratégia adequada ocorre por falta de formação.

No que diz respeito à componente de gestão estratégica são destacados diversos pontos, desde logo a falta de foco naquilo que é crítico para ter sucesso. Vários entrevistados justificam esta ausência de foco com o facto de a estratégia explorar apenas uma especificidade. Todavia, o excesso de oferta ao cliente, isto é, startups que exploram diversas áreas (e.g. engenharia, produção, serviços) em simultâneo, também mostraram contribuir para o insucesso. A explicação para o impacto negativo que o excesso de oferta acarreta a uma startup é ilustrada com as seguintes afirmações:

Falta de foco naquilo que é crítico para o sucesso / excesso de oferta	Entrevistado
<i>“ (...) se a startup está em diversas áreas vai concorrer com empresas de setores diferentes e por isso torna-se complexo.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“Tentação de estar em toda a cadeia de valor, roçando o limite da arrogância. As organizações têm que ter a humildade de dizer que o que querem fazer é isto mas que não têm de fabricar as componentes que necessitam. Existem melhores e a mais baixo custo noutros locais.”</i>	ESP.Inv.#6

Observa-se, neste âmbito, que as razões de ausência de foco naquilo que é crítico para o sucesso prendem-se com dois fatores: excesso de capital que leva ao desperdício e uma desadequada gestão estratégica.

Outro tema que surge nas entrevistas relativo aos problemas ao nível da estratégia, é a ausência ou inconsistência de planeamento. Primeiramente, o documento utilizado para explanar o planeamento delineado para uma startup designa-se por Plano de Negócio (PN). É um documento escrito constituído por diversos temas que pretendem aprofundar e delimitar o planeamento, aumentando a legitimidade de um negócio (Patel, 2011). Desde logo é possível constatar que a ausência ou inconsistência de planeamento é explicada, à partida, pela falta de um plano de negócios consistente e detalhado – abrangendo os pormenores do dia-a-dia. O que justifica a sua falta de consistência e detalhe pode ser explicado pela afirmação de um investidor entrevistado:

Ausência ou inconsistência de planeamento	Entrevistado
<i>“ (...) falta de rigor em colocar no papel (PN) os projetos. A colocação no papel serve para convencer terceiros e para o/s próprio/s promotor/s se disciplinarem e para seguir o planeado.”</i>	ESP.Inv.#6

O PN depende mais do envolvimento de quem o faz e não tanto apenas da questão técnica (que é mais objetiva), isto é, o facto de ter apoio de um profissional.

Ausência ou inconsistência de planeamento (continuação)	Entrevistado
<i>“É fundamental que haja uma maturidade muito forte na análise, na pesquisa, na definição estratégica, no pensamento estratégico. Isso demora meses e não pode ser feito sozinho.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5

Porém, o PN muitas vezes é visto e abordado de forma leviana, chegando um entrevistado a afirmar que em inúmeros casos os empreendedores *“nem sabem para que é feito”* (EMP.#9). Torna-se também importante sublinhar que a fronteira entre a ausência e a inconsistência de planeamento pode apresentar-se muito ténue, isto porque as afirmações não fundamentadas e a não perceção da ligação entre os objetivos sucessivos e o objetivo final pode resultar num planeamento que não servirá para nada apesar das horas a fio despendidas.

Segundo alguns entrevistados o PN tem duas principais componentes: (1) a estratégica e (2) a financeira (tradução das letras em números, isto é, tudo que é definido na estratégia tem um impacto, como tem um impacto tem que estar medido na parte financeira), sendo uma espelho da outra. Os testemunhos que salientam a componente estratégica assinalaram, como fator que contribui para o insucesso, a falta de rigor, sobretudo ao nível da definição da proposta de valor, da vantagem competitiva e do fator crítico de sucesso.

Ausência ou inconsistência de planeamento (continuação)	Entrevistado
<i>“Falta de noção da concorrência.”</i>	ESP.Emp.Ino.#8
<i>“Incorreta análise das necessidades de competências das equipas.”</i>	ESP.Inv.#5
<i>“Desadequada análise estratégica do produto.”</i>	ESP.Inv.#9
<i>“Não se efetuar questões base como a análise SWOT e o posicionamento de acordo com Porter.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

Apesar da complementaridade em termos da componente estratégica e financeira, esta última também é referida de diversas formas, nomeadamente, na incorreta alocação de fundos / racionalização incorreta dos custos.

Ausência ou inconsistência de planeamento (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) gastar demasiado dinheiro no marketing, ou nos salários dos administradores com custos que uma startup não suporta.”</i>	ESP.Inv.#3

É chamada ainda a atenção pelos entrevistados para a falta de estratégia na internacionalização sendo que, em diversos casos, nem sequer é explorada no próprio PN.

Ausência ou inconsistência de planeamento (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) falta de estratégia na internacionalização, isto é, ir para um distribuidor - se for esta a opção definir quais são os mercados prioritários onde procurar distribuidores - ou estar lá diretamente - se for esta a opção, definir qual a plataforma logística.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“ (...) não atuar diretamente no mercado global, isto é, ‘bater às portas’ no mercado internacional.”</i>	EMP.#11
<i>“ (...) falta de perceção que culturas diferentes têm que ter abordagens diferentes.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“ (...) não elaboração do PN para âmbito internacional.”</i>	ESP.Inv.#2

De qualquer forma, note-se que, para a generalidade dos entrevistados – quer os especialistas investidores quer os especialistas em empreendedorismo e/ou inovação quer ainda empreendedores – a ausência ou inconsistência de planeamento não se restringe exclusivamente à falta de um PN consistente, estendendo-se à inexistência de um modelo de negócio consistente e justificado/fundamentado e/ou por ir contra uma cadeia de valor já instalada.

Ausência ou inconsistência de planeamento (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) por vezes o modelo de negócio não existe.”</i>	ESP.Inv.#6
<i>“ (...) produzir e comercializar lâmpadas em vez de apenas produzir e colocar as lâmpadas num circuito em que toda a gente que está hoje no mercado ganha dinheiro. Caso contrário vai contra tudo e todos e vai correr riscos elevados.”</i>	ESP.Inv.#1

Apesar da defesa na falta de rigor no PN e da inconsistência do modelo de negócio por parte de alguns entrevistados, a verdade é que alguns entrevistados atribuem a ausência ou inconsistência de planeamento à dificuldade em definir objetivos por falta de experiência, tanto na elaboração de um PN como nos resultados obtidos durante a sua execução.

Já no caso das startups em que existe oportunidade para explorar a propriedade intelectual do produto, há uma postura desadequada de exploração do mesmo, como outro fator explicativo dos problemas ao nível da estratégia. Em primeiro lugar, é o facto de o produto estar desprotegido a nível da propriedade intelectual. Em segundo lugar, existir um incorreto desenvolvimento da propriedade intelectual/registo de patente, que leva terceiros a obterem mais-valias, sobretudo em mercados muito competitivos, ou ainda que existam poucas barreiras à entrada desse produto ou dessa tecnologia. Exemplo disso são as confirmações de alguns entrevistados:

Falta ou incorreta propriedade intelectual	Entrevistado
<i>“Num produto de biotecnologia patenteamos o ingrediente mas não o processo para o obter, podendo acabar por estar desprotegidos para que a concorrência possa imitar o processo.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“Divulgar publicamente antes do registo de propriedade intelectual.”</i>	EMP.#8

Como se observa no anteriormente referido, o mercado não é estanque nem regular. Com efeito, neste estudo, a errada escolha de mercado e o facto de este ser direccionado apenas para o mercado português, está bem patente na forma como os intervenientes deste estudo referem os problemas ao nível da estratégia. Aparentemente benignos, estes dois tipos de opções estratégicas podem mostrar-se problemáticos devido a estudos de mercado desajustados. Posto isto, a crença nos malefícios trazidos pela incorreta forma de pensar o mercado deve ser encarada com alguma cautela, bem como a forma de explorar a promoção organizativa. Alguns entrevistados destacaram a falta e/ou desadequada promoção da organização. Esta ausência ou desadequação advém, por um lado, daquilo que os responsáveis sentem, nomeadamente:

Falta e/ou desadequada promoção	Entrevistado
<i>“ (...) ideia de que é preciso muito dinheiro para grandes campanhas promocionais.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“ (...) ilusão dos meios de promoção digital. Ideia que nas redes sociais se</i>	ESP.Inv.#7

<i>faz tudo em termos promocionais (...). Para alguns projetos é útil para outros não será, (...) ”</i>	
<i>“ (...) incorreta utilização dos meios web. Só divulgam quando lançam o produto no mercado. Têm muito medo de mostrar os segredos.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

Um dos especialistas em inovação defendeu mesmo que *“as organizações podem trabalhar aquilo que estão a fazer sem terem que desvendar os seus segredos, sem andar à pressa a fazer registos de propriedade”* (ESP.Emp.Ino.#3).

Por outro lado, é identificada como ausência e/ou promoção desadequada o não olhar a prototipagem como um processo linear, isto é, como parte integrante de qualquer projeto. Ao nível da promoção organizativa no processo de prototipagem é importante ter o feedback da população daquilo que está a ser produzido ou criado.

Falta e/ou desadequada promoção (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) ao obter feedback já se está a contar a sua história e aí deve-se divulgá-la. É aí que se criam as redes e onde devem ser utilizadas.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

Relativamente à internacionalização também foi referido pelos entrevistados a falta de uma estratégia de apoio neste processo.

Falta e/ou desadequada promoção (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) as agências não estão preparadas para dar apoio internacional necessário. Convidam-nos para irmos às missões por diversos países o que não passa por estarmos presentes nas feiras internacionais e certames tecnológicos mas sempre a custos e investimentos das empresas, não existindo uma estratégia de promoção consistente.”</i>	EMP.#3

Adicionalmente, a incorreta alocação dos fundos comunitários e a incorreta avaliação das necessidades de capital, relacionadas com o financiamento que liga o produto ao mercado, é outra das dificuldades que se coloca ao nível da estratégia. Muitos entrevistados sentem que se deve à incorreta racionalidade dos custos.

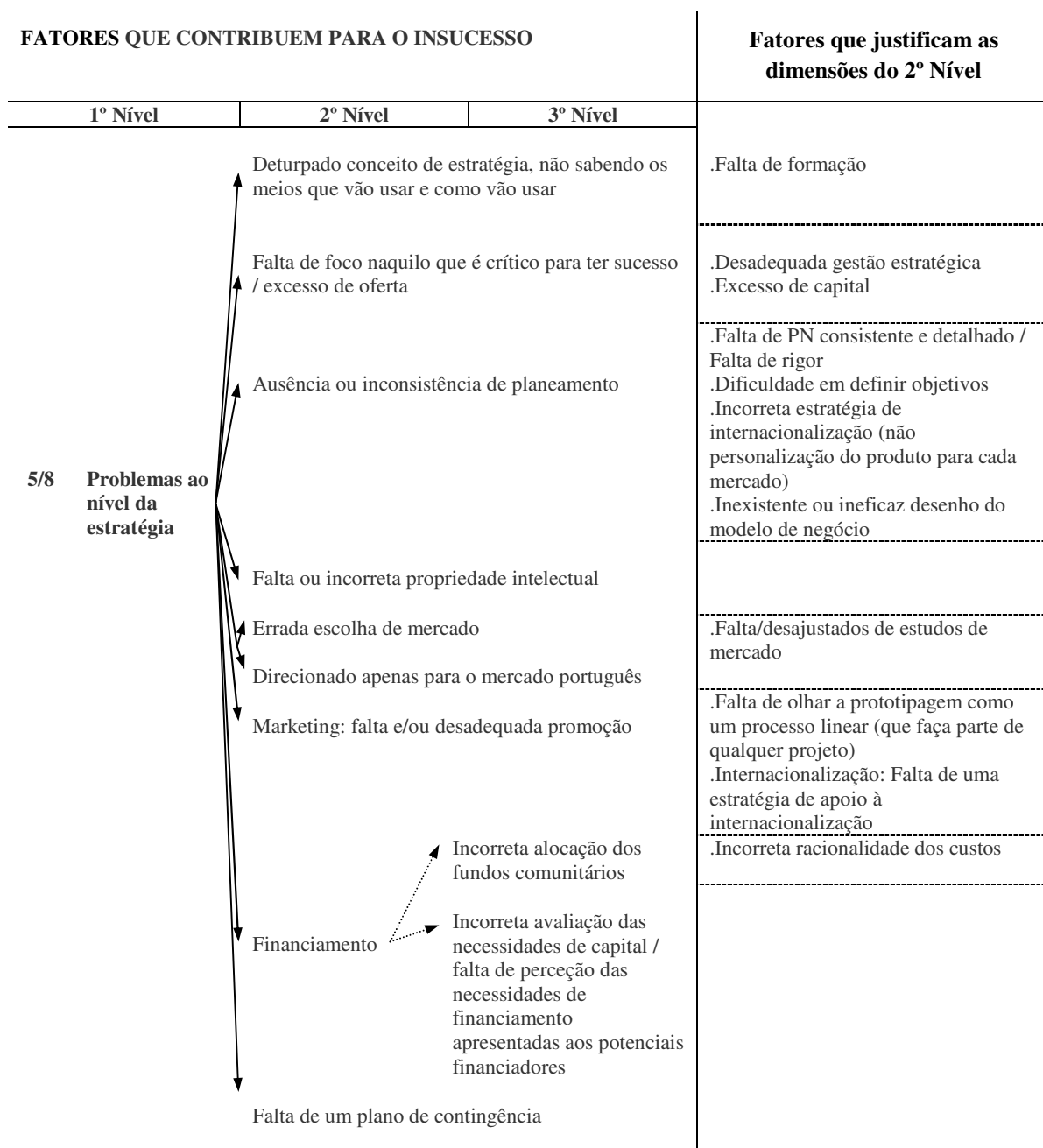
Problemas ao nível da estratégia de financiamento	Entrevistado
<i>“ (...) errada avaliação, erradas expectativas, provocando problemas graves de execução, porque o planeamento financeiro dos meios, do mercado não bate certo com aquilo que é a realidade. Isto é, errar pressupostos, não compreender o mercado, não realizar benchmarking, não perceber a estrutura das necessidades, originando a falha de execução do projeto.”</i>	ESP.Inv.#6

Ora essa racionalidade de custos é, segundo os entrevistados, erradamente definida num cronograma de resultados em vez de num cronograma de esforço. Um dos especialistas investidores destacou a seguinte distinção entre ambos:

Problemas ao nível da estratégia de financiamento (continuação)	Entrevistado
<u>Cronograma de resultados:</u> “ (...) 3 meses a bater às portas, depois 2 meses a negociar e depois 3 meses a vender.”	ESP.Inv.#2
<u>Cronograma de esforço:</u> “ (...) quanto tempo vai demorar, vai atacar o mercado A, B e C, desta, desta e desta forma, falando com a entidade X, Y e Z, quanto tempo vai custar de esforço.”	

O último elemento que é apresentado como um problema ao nível da estratégia, e que ocorre na grande maioria dos casos de acordo com a perspectiva de alguns entrevistados, é a falta de um plano de contingência. Isto é, uma estratégia para alavancar o negócio caso o plano definido inicialmente não corra exatamente como o previsto.

Figura 8 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (5/8)



6.6. Problemas ao nível das operações

A análise dos fatores que contribuem para o insucesso de uma startup não está completa se não se proceder a algumas observações sobre as operações realizadas pela organização. Na verdade, as normas organizacionais, as práticas de trabalho formais e informais e os processos de tomada de decisão adotados pelas organizações podem determinar o insucesso de uma organização.

A generalidade dos entrevistados que abordaram a problemática das operações parece, aliás, concordar com a contribuição da rigidez e inadaptabilidade das operações para o insucesso, com impacto a dois níveis. Em *primeiro* lugar com base no PN, a rigidez em o redefinir, nomeadamente o modelo de negócio.

Rigidez e inadaptabilidade das operações	Entrevistado
<i>“ (...) falta de reciclar e refinar ao longo do tempo, numa abordagem global/holística. Perde-se tempo na sua elaboração e depois não se mexe mais.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“ (...) não receptividade para alterar pressupostos no PN, considerados demasiado ambiciosos por parte do investidor e/ou alterações que alguém sugira.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“ (...) parcerias não definidas no modelo de negócio, para o caso de uma falhar outra ser acionada.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“ (...) (os empreendedores) testam algo e depois esquecem-se de o refinar.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“ (...) as necessidades de mercado que surgem, alterando o anteriormente identificado.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“ (...) projeto estar indevidamente montado, não sendo retificado aquando da identificação de um erro.”</i>	ESP.Emp.Ino.#8

Por outro lado, o impacto negativo da rigidez e inadaptabilidade relativamente a uma mudança rápida do modelo de negócio sem esperar que o mercado responda ou sem pensar nessa mesma mudança.

Rigidez e inadaptabilidade das operações (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) dificuldade na sua execução ao ser ajustado, à medida que o conhecimento de mercado vai aumentando.”</i>	ESP.Inv.#5

Em *segundo* lugar, a rigidez da organização na relação com o mercado. O facto de uma organização estar inserida num determinado mercado faz com que vivencie oscilações pelo facto de a organização se desenvolver num ambiente em que se

movimentam outras organizações que procuram o mesmo – crescer. Deste modo, o facto de uma startup se relacionar com o mercado de uma forma rígida é apontado pelos entrevistados como devendo-se à falta de atenção nas alterações do mercado, não reagindo rapidamente às ocorrências.

Rigidez e inadaptabilidade das operações (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) falta de identificação da necessidade de reposicionamento.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“ (...) falta de ajustamento às necessidades do cliente.”</i>	ESP.Inv.#8
<i>“ (...) é inflexível, não sabendo recuar para depois avançar.”</i>	EMP.#10

Ora, a rigidez das operações não é o único problema apontado neste estudo. O não cumprimento do PN também se observa. Isto é, a não correspondência da estratégia com o implementado quando a startup arranca, bem como a rapidez de execução e/ou o facto de os empreendedores não gostarem tanto do planeamento mas mais da execução, não levando o PN a sério.

Não cumprimento do PN	Entrevistado
<i>“Uma empresa é feita de decisões estratégicas mas o problema são os pormenores que são definidos previamente e que estão na base de uma estratégia.”</i>	ESP.Inv.#8

O não cumprimento do PN é assim apontado por alguns entrevistados como um problema ao nível das operações, sendo justificado o não cumprimento com a falta de ponderação e a falta de monitorização da atividade/negócio. São disso exemplos:

Não cumprimento do PN (continuação)	Entrevistado
<i>“Definir uma linha de produtos e passado 6 meses investir menos nessa linha e criar outra diferente.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1
<i>“Falta de um estudo de mercado periódico, por exemplo, da aceitação por parte do público.”</i>	EMP.#11

Outra perspetiva indicada por alguns entrevistados, evidenciando problemas ao nível das operações, está relacionada com a desadequada prototipagem. Apesar do processo de prototipagem já ter sido referido no presente estudo, aquando dos problemas ao nível do produto (ponto 6.3.), neste âmbito das operações a criação de um protótipo volta a ser abordada. Desta vez, a desadequada prototipagem do ponto de vista

operacional deve-se a três fatores: desadequada gestão operacional, desadequada gestão financeira e em alguns casos a dificuldade física (e.g. prototipar um avião).

Desadequada prototipagem	Entrevistado
<i>“ (...) desenquadrada base financeira para prototipar e testar o mercado, utilizando os mesmos pressupostos e a mesma estratégia como se fosse o lançamento final do negócio.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3
<i>“ (...) dificuldade de angariar financiamento para algo que não está prototipado. Ninguém financia prototipagens. Mesmo tendo por trás entidades credíveis, como por exemplo uma universidade.”</i>	EMP.#8
<i>“Dificuldade física de demonstrar ao cliente o protótipo, devido às dimensões elevadas que necessita de ter.”</i>	EMP.#2

Em termos da atividade diária da organização, constata-se também a carência de recursos como problemas nas operações organizativas. No cômputo geral, em relação aos recursos, distinguiu-se sobretudo a falta de recursos financeiros e humanos. No que diz respeito à falta de recursos financeiros, observámos que os participantes neste estudo se focaram no arranque do negócio não tendo reunido o total das necessidades financeiras identificadas, tendo constatado que o investimento se mostrou insuficiente para aquilo que de facto se pretendia atingir, a carência de reservas de capital, apadrinhada por *“falta de almofada financeira”* (ESP.Inv.#9) ou quando o dinheiro acaba, designando-se esta última situação por *traction* (ESP.Inv.#1).

Falta de recursos financeiros	Entrevistado
<i>“Se quiser jogar na primeira liga de futebol só vou conseguir recrutar indivíduos da terceira divisão, porque a capacidade da equipa é no mínimo igual ao somatório das capacidades individuais de cada um dos membros dessa equipa.”</i>	EMP.#10
<i>“ (...) não é viável lançar, escalar ou tornar possível uma startup sem que haja financiamento.”</i>	ESP.Inv.#3

O facto de a falta de recursos financeiros ocorrer conforme o atrás mencionado, leva por vezes à perda de oportunidades, por falta de capital, para investir em novas ideias de negócio e por ter sido investido dinheiro externo e o promotor já ter canalizado capital pessoal para várias coisas mas que entretanto já se esgotou.

Tais perspetivas podem dever-se às limitações relativas aos custos elevados ou a problemas de planeamento (estratégia errada), ao reduzido investimento para competir

com empresas internacionais (falta de ambiente favorável) e à falta de um segundo *round* de financiamento.

Falta de recursos financeiros (continuação)	Entrevistado
<i>“Se for para a Europa ainda se consegue encontrar viagens económicas mas se for para um país da América Latina, por exemplo o Brasil - em forte crescimento -, é necessário, pelo menos, 5.000€ para uma semana. E uma startup não tem.”</i>	EMP.#12
<i>“Vender em diversos locais sem querer gastar muito dinheiro. Não contratando CEO ou diretores de vendas porque qualquer um deles vai ter que sair do país de origem e por isso terá que ganhar ligeiramente acima do que ganha e não é pouco.”</i>	EMP.#10
<i>“Ou porque os promotores não têm ou porque os investidores saem porque consideram que o risco ficou demasiado elevado.”</i>	ESP.Inv.#9
<i>“ (...) insuficiente investimento para competir com empresas internacionais, porque em Portugal consegue-se investimentos de milhares e no estrangeiro de milhões.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“ (...) são capitais sem risco. Não assumem o risco e não investem em seed capital.”</i>	EMP.#8
<i>“ (...) as capitais de risco (mais as que trabalham na fase de early stage) querem fazer ‘omeletes sem ovos’.”</i>	ESP.Inv.#9
<i>“ (...) a banca não quer correr riscos. Por exemplo, a banca empresta se existir a penhora da casa. Ninguém pode penhorar a sua casa por muito que acredite no seu projeto.”</i>	EMP.#6
<i>“A banca tem implicações nas Capitais de Risco e nos Business Angels, porque em muitos casos parte do suporte financeiro está alavancado à banca.”</i>	ESP.Inv.#7
<i>“O facto de criar uma sociedade de responsabilidade limitada não limita o risco porque a necessidade de captação de financiamento muitas vezes é feito com aval pessoal ou com garantias pessoais.”</i>	ESP.Inv.#6

É interessante notar que, muitas vezes, o que contribui para o insucesso das startups, ao nível dos recursos, não é só o referente ao capital financeiro mas também ao capital humano. Isso deve-se ao peso que os recursos humanos representam numa organização.

Falta de recursos humanos	Entrevistado
<i>“Não é o empreendedor que faz o projeto, é a equipa.”</i>	ESP.Inv.#9

A partir do pressuposto de que o capital humano é um dos principais responsáveis pelo insucesso ao nível das operações - em paralelo com o capital financeiro abordado anteriormente - amplamente comprovado nos significados e interpretações das entrevistas, é possível proceder ao seguinte conjunto de inferências sobre os motivos da contribuição para o insucesso ao nível dos recursos humanos. Em *primeiro* lugar observou-se, logo à partida, a falta de colaboradores, originando uma incorreta constituição de equipas de trabalho. A principal justificação para este facto é a falta de recursos financeiros, anteriormente identificados.

Falta de recursos humanos (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) a falta de capital para aquisição de recursos humanos.”</i>	EMP.#12

Em *segundo* lugar, é apontada a falta de cultura de trabalho, sendo desvalorizado por parte do colaborador o valor e as necessidades do trabalho/conhecimento. Por vezes, os colaboradores não veem ou não querem ver as dificuldades que as startups enfrentam, seja em momentos de carência como de excesso de trabalho e não se querendo adaptar. Este facto talvez esteja ligado à cultura empreendedora que está ou não enraizada nos colaboradores.

Falta de recursos humanos (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) ficar com dívidas de horários aos colaboradores. Isto é, se o horário é das nove às 18.30h não podem ficar depois dessa hora porque depois no dia seguinte aparecem às 11h.”</i>	EMP.#12

Paralelamente, e em *terceiro* lugar, identificou-se a falta de competências dos colaboradores como um problema ao nível das operações. A este nível diversos exemplos foram expostos:

Falta de recursos humanos (continuação)	Entrevistado
<i>“Falta de um CEO quando um spin-off está a começar a crescer.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“Falta de um gestor.”</i>	EMP.#4
<i>“Falta de bons administrativos, com conhecimentos administrativos.”</i>	EMP.#9
<i>“ (...) bons financeiros, com conhecimentos de finanças empresariais.”</i>	EMP.#9
<i>“Falta de uma figura que identifique todos os potenciais investidores, reúna com eles e venda novos projetos da startup. Fazendo isto de uma forma consciente, tal como existe algo pré-programado, o investidor é chamado e é-lhe mostrada a ideia. Daqui a 3 meses volta-se a convidá-lo para lhe mostrar o que já foi feito e como é que o produto está a evoluir.”</i>	EMP.#4

O descrito anteriormente é explicado pela diminuta oferta de bons recursos humanos em Portugal e adaptados às necessidades da organização. Isto é, indivíduos que sejam ambiciosos gostem de desafios, sejam pró-ativos e realmente resolvam e façam. No entanto, também se identificam erros de casting no recrutamento, desta vez, na contratação de CEO's. Não por causa da tecnologia e dos mercados mas porque o posicionamento da empresa e o tipo de função são diferentes das funções exercidas por CEO's que passaram por outras organizações. Exemplo disso é a experiência relatada por um dos entrevistados:

Falta de recursos humanos (continuação)	Entrevistado
<i>“Contratar indivíduos que tecnicamente iam ao encontro das necessidades da organização mas não se enquadravam na filosofia da organização.”</i>	EMP.#11

Por outro lado, as startups padecem de outra problemática que foi identificada nas entrevistas efetuadas e que se relaciona com a rotação dos colaboradores juniores. Esta quarta inferência relaciona-se com o facto de as startups se diferenciarem tecnologicamente, implicando com isso a necessidade de os novos colaboradores terem formação específica, sendo que esta formação só pode ser dada por alguém que tenha o conhecimento da tecnologia que a startup desenvolve, acarretando custos elevados para a startup, mas sobretudo correndo a organização o risco de um recém-colaborador ao fim de uns meses deixar a organização para trabalhar noutro projeto. As dificuldades em segurar o recém-colaborador, mais uma vez relacionam-se com a falta de recursos

financeiros já referidos neste estudo, que possibilitem à startup efetuar contratos de trabalho mais seguros, tanto para o colaborador como para a organização.

Rotação de colaboradores juniores	Entrevistado
<i>“A organização necessita de dar formação internamente (por ser muito específica), demorando cerca de três a seis meses (para que se consiga perceber a organização, os equipamentos, a tecnologia e depois se integre em determinado ponto da linha de produção) e passado uns tempos saem para evoluírem na sua vida profissional.”</i>	EMP.#1

Uma outra perspetiva identificada que assume igualmente importância na falta de recursos humanos é a produtividade desses mesmos recursos humanos. Foram identificadas como principais razões de reduzida produtividade a desmotivação e os salários baixos.

Produtividade dos recursos humanos	Entrevistado
<i>“Entendo que com bons salários não os motivo mais, mas ponho-os sob pressão. Porque cria competição. Porque quanto maior for o salário mais gente vai tentar dar mais.”</i>	EMP.#10

Ainda relativamente à falta de recursos humanos verifica-se a existência de entropia entre a equipa, a diversos níveis:

Entropia entre a equipa	Entrevistado
» Sentimento de desconfiança, onde ninguém confia em ninguém:	
-“Estigma da ‘cultura de séculos familiar’ de que numa empresa tem que existir uma guerra entre patrões e funcionários, desde que o funcionário entra. Portanto começa logo mal.”	EMP.#10
» Estratégia de crescimento centralizada num promotor. Um só promotor criar algo sozinho.	
“Dependendo de uma só pessoa não é possível a escalabilidade.”	ESP.Inv.#3
“Falta de uma equipa multidisciplinar.”	EMP.#5
Por sua vez, contrariando a estratégia de crescimento centralizada num promotor:	
“Quanto mais sócios mais aumenta a probabilidade de insucesso. Isto, porque aumenta o interesse e cada um está a olhar para o seu umbigo. Não há por isso uma fórmula mas na fase inicial é bom só existir uma ou duas pessoas. Se for o mentor do projeto, se a ideia for dele, se a tecnologia for dele, sugeria que começasse sozinho e depois logo via.”	ESP.Emp.Ino.#8
» Falta de consenso entre os colaboradores, devido à falta de comunicação interna e de hierarquização:	
“Quando há muitos promotores a falar há muito barulho mas há pouca decisão.”	ESP.Inv.#3
Falta de comunicação interna:	ESP.Emp.Ino.#5
“Se forem quatro sócios não podem existir quatro ideias. Ou seja, tem que existir um sistema organizacional que faça com que essas quatro ideias sejam analisadas em sede própria, dessas quatro ideias surja uma quinta ideia, que não é nenhuma das quatro mas é a junção delas. Essa 5ª ideia tem que ser defendida por todos e absorvida pela empresa no seu todo.”	ESP.Emp.Ino.#4
Falta de hierarquização:	
“ (...) discordância sobre os próximos passos ou em situações de dificuldades financeiras, zangando-se/desagregando-se.”	
» Falta de responsabilidade dos colaboradores:	
“Falta de cultura de equipa. Falta o sentimento de poupar o dinheiro dos outros (sejam entidades públicas ou privadas). Talvez se deva ao facto de em Portugal não existir a cultura da responsabilização de alguém que falhe.”	EMP.#12
“Ausência de contratos que esclareçam devidamente as posições de cada colaborador.”	ESP.Emp.Ino.#7

Os excertos de entrevistas ilustrativos da entropia entre a equipa, apresentados no quadro anterior, devem-se a diversos fatores, tais como à falta de colaboração, isto é, não trabalharem em conjunto, bem como à incapacidade de estabelecer objetivos em conjunto, de modo a garantir uma relação minimamente estável. Outra justificação da entropia existente entre a equipa prende-se com o desconhecimento das formas de trabalhar e a predominância de determinada especialidade.

Entropia entre a equipa (continuação)	Entrevistado
<i>“Ao existir um número significativo de uma especialidade e existir um elemento de outra totalmente diferente, esse vai ter dificuldade para se manter no meio.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

Para além da predominância de determinada especialidade, as diferenças de comunicação entre especialidades também são apontadas como elementos que contribuem para o atrito entre a equipa.

Entropia entre a equipa (continuação)	Entrevistado
<i>“Os médicos têm uma linguagem e os enfermeiros outra, mas quando estão a tratar um doente têm que falar apenas uma linguagem. O que nem sempre acontece noutras especialidades.”</i>	ESP.Emp.Ino.#3

Por último, não nos podemos esquecer que se está a tratar de seres humanos, verificando-se atritos pelo facto de as características pessoais não serem iguais mesmo que a formação seja a mesma.

Entropia entre a equipa (continuação)	Entrevistado
<i>“É importante um ter uma estratégia mais ofensiva e outro uma estratégia mais defensiva. Para equilibrar.”</i>	ESP.Emp.Ino.#5
<i>“É uma fórmula que uma startup necessita, tal como necessita de um colaborador do marketing, entre outros, mas essa fórmula não pode ser preenchida à pressão. Tem que existir uma relação antes.”</i>	ESP.Emp.Ino.#8
<i>“ (...) criam-se dificuldades de relacionamento ao fim de uns anos.”</i>	EMP.#2

A julgar pelas entrevistas de vários participantes, os relacionamentos entre indivíduos dentro da organização parecem contribuir significativamente para o insucesso, não só entre a equipa de colaboradores mas também entre os elementos que compõem a estrutura societária. A entropia identificada entre os sócios foi abordada

devido ao facto da amostragem deste estudo se focar não só nos empreendedores mas também nos investidores – para além dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação – e que teve como um dos objetivos compreender como se relacionam e que impacto produzem na vida de uma organização, uma vez que os investidores constituem normalmente a estrutura societária de uma startup.

Daqui decorrem três problemáticas ao nível das relações investidor vs empreendedor. Em *primeiro* lugar é identificada a desadequada captação de investimento por parte do empreendedor. Isto deve-se ao facto de os empreendedores se centrarem no *pitch*, sendo esta a componente mais explorada no ensino relacionado com a promoção e aceleração de novos projetos, não explorando outras competências que o negócio e os investidores valorizam. Por outro lado, genericamente, as exigências dos investidores, são também citadas. Muitas vezes são pedidas metodologias e estudos com elevado grau de complexidade que não existem nas startups, apenas em empresas com significativa dimensão.

Desadequada captação de investimento	Entrevistado
<i>“ (...) as instituições do sistema científico nacional preparam mais os empreendedores para fazer pitch a investidores do que para vender produtos.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“ (...) os investidores pedem especificações que não existem nas startups portuguesas.”</i>	EMP.#9
<i>“ (...) dificuldade no domínio das ferramentas financeiras impostas pelas capitais de risco.”</i>	EMP.#3
<i>“ (...) série de mapas necessários a apresentar trimestralmente. Ao exigir a criação de uma S.A. estão a exigir um conjunto de pressupostos que uma startup tem dificuldade em dar resposta, seja por falta de tempo ou de dinheiro.”</i>	EMP.#12
<i>“Pedem sobretudo grandes reports financeiros e não estratégicos.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7
<i>“As pessoas que fazem as análises dos projetos, na sua maioria são incompetentes, não têm noções de engenharia, só têm de economia. Não analisam convenientemente. Os empreendedores têm que se tentar adaptar aos economistas, tentando / explorando componentes financeiras, mas os analistas não se adaptam à realidade das startups.”</i>	EMP.#8

Em *segundo* lugar é mencionada “*dificuldade em quantificar a ideia e o que já foi feito até à fase de negociação*” (EMP.#7). O impedimento desta quantificação, citada

por um dos empreendedores entrevistados, é partilhado por outros entrevistados que justificam este obstáculo pela subjetividade inerente, uma vez que não existe nada testado que possibilite concretamente quantificar o negócio, existindo apenas uma ideia.

A acrescentar às duas dificuldades mencionadas anteriormente, é referido o mau relacionamento entre promotores e investidores, explicado pela falta de convergência de interesses.

Entropia entre a estrutura societária	Entrevistado
<i>“ (...) calculam matematicamente as proporções das percentagens. (...) colocam (investidores) X€ e ficam com X%, não ficando com X-Y€, querem ser maioritários no negócio criando problemas porque quem gere são os empreendedores e são estes que têm maior responsabilidade. Além disso, os investidores, regra geral, querem colocar alguém da sua proximidade na empresa.”</i>	EMP.#7
<i>“ (...) indefinição dos papéis a desempenhar por parte dos Business Angels.”</i>	EMP.#7

Um dos empreendedores ilustra o referido no quadro anterior da seguinte forma:

Entropia entre a estrutura societária (continuação)	Entrevistado
<i>“A relação com os Business Angels, mais do que com as Capitais de Risco, é um namoro. Quando o namoro começa a ser muito rígido é de estranhar.”</i>	EMP.#7

No cômputo geral, a opinião dos empreendedores entrevistados e alguns especialistas em empreendedorismo e/ou inovação justificam a falta de convergência de interesses entre investidores e empreendedores, com base na falta de partilha de risco, na falta de apoio dos capitais de risco e/ou *Business Angels* - quer ao nível da experiência de negócios como do *networking* - e por parte do acionista do lado financeiro que *“nem sempre conhece os detalhes, o negócio e o produto.”* (EMP.#1).

Entropia entre a estrutura societária (continuação)	Entrevistado
<i>“Se dissesse que ia fazer rolhas provavelmente existiria algum investidor que já ouviu falar de rolhas há 50 anos, conhece a tecnologia, e como encontrei uma forma inovadora de fazer garrafas eles arriscariam porque rolhas vão ser precisas nos próximos 50 anos, de uma forma específica.”</i>	EMP.#4
<i>“ (...) verdadeiro risco reside apenas no empreendedor.”</i>	EMP.#6
<i>“ (...) falta de suporte das Capitais de Risco e/ou Business Angel, ao nível da experiência e networking.”</i>	EMP.#5
<i>“ (...) a negociação é muito orientada para resultados a curto prazo, e como estão numa fase de expansão para só depois começarem a afunilar, estão em contrapeso no que diz respeito à lógica de uma capital de risco/business angel.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1
<i>“ (...) por parte dos investidores o tempo dado é insuficiente.”</i>	EMP.#6
<i>“ (...) levando a indevidas escolhas, na fase de arranque, devido à necessidade da startup ter que ter rapidamente resultados.”</i>	EMP.#11
<i>“ (...) são muito ambiciosos nos resultados. Perguntam porque não a América? E eu digo-lhes que a América é um mercado fantástico. E então dizem para começarmos pela América. E eu pergunto-lhes: estamos a falar de que números? Estão dispostos a investir 2, 3, 4 milhões para lançar? É que a América é um mercado muito caro para entrar. Ai já não estão dispostos.”</i>	EMP.#10
<i>“Uma prospeção custa dinheiro, entre muitos outros custos, e andar a financiar empresas aos 100.000€ não vão longe. As Capitais de Risco disponibilizam pouco dinheiro e saem ao fim de três anos. Não estão feitas para as startups funcionarem. Porque, tipicamente, uma startup dá prejuízo no primeiro ano e só no terceiro é que começa a dar lucros. Funcionam ao contrário, saindo no terceiro ano.”</i>	EMP.#12

Finalmente destacam-se problemas nas operações comerciais. Neste campo é realçada a dependência dos clientes referência – um ou dois clientes - sendo relatados problemas quando este tipo de clientes se desinteressa, ficando a startup sem qualquer fonte de faturação. Ao nível comercial também surge a menção por parte dos intervenientes à errada abordagem aos primeiros potenciais clientes. Esta incorreta abordagem deve-se à falta de experiência, de conhecimentos (e.g. preparar um mini-PN personalizado a cada potencial cliente) e à ansia de resultados.

Problemas ao nível das operações comerciais	Entrevistado
<i>“O mini-PN deve ser direccionado para uma componente mais técnica ou mais comercial, consoante o perfil do representante na reunião do potencial cliente.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“ (...) não só o sentido técnico da componente comercial interessa, uma vez que a técnica se pode adquirir.”</i>	EMP.#9

No caso específico da fase de arranque de comercialização, de acordo com dois entrevistados, a forma comercial de abordagem aos clientes não deve passar por apresentar o produto a clientes finais.

Errada abordagem aos potenciais clientes	Entrevistado
<i>“As primeiras interações não devem ser vendas, faltando antes disso, aliciar a outra parte para dar informação.”</i>	ESP.Inv.#2
<i>“Deve-se procurar alguém que conheça o mercado local (e.g. distribuidor) e que dê feedback suficiente para finalizar o produto.”</i>	ESP.Inv.#2

A deteriorada imagem de Portugal no estrangeiro é também apontada por alguns participantes como contribuindo para o insucesso comercial de uma startup. Esta observação é fundamentada na falta de reconhecimento internacional (Portugal ser visto como um país subdesenvolvido) e na falta de ambiente favorável.

Deteriorada imagem de Portugal no estrangeiro	Entrevistado
<i>“ (...) há case studies a comprovar que não acreditam que somos bons a conceber software.”</i>	EMP.#12
<i>“ (...) tudo isto cria má imagem no estrangeiro e acelera a falta de ambiente favorável.”</i>	EMP.#6
<i>“ (...) no exterior Portugal só vende vinho e se chega alguém a vender tecnologia estranham”</i>	EMP.#3

Outro facto avançado para a interpretação dos problemas nas operações comerciais foi o não se falar com a pessoa certa, pessoa que tem o poder de decisão. Algumas das entrevistas realizadas são igualmente demonstrativas de uma incorreta identificação do verdadeiro decisor. Isto é, a startup depara-se com problemas na entrada num determinado mercado, por falta de controlo deste mercado, por falta de saber ou de conseguir chegar a quem verdadeiramente decide e porque, em vez de controlar o

mercado, controla as pessoas que nem sempre são as decisoras. Além disso, os resultados permitem concluir a possibilidade de ocorrência de conflitos de interesse.

Incorreta identificação do verdadeiro decisor	Entrevistado
<i>“Uma tecnologia que permite reduzir custos de um paciente através de um diagnóstico. Vai subir os diagnósticos mas baixar os tratamentos, sendo que, se o hospital investir um milhão poupa, ao final de cinco anos, dez milhões. Se for vender ao responsável da secção de diagnósticos do hospital ele não terá orçamento. Esta questão deveria ser exposta ao indivíduo que tem a visão do hospital. Melhor ainda seria ao Ministro da Saúde.”</i>	ESP.Inv.#1
<i>“O software de gestão de custos vai substituir o diretor de custos. A administração concorda porque vai reduzir custos, mas o diretor não, porque vai tirar-lhe o emprego.”</i>	ESP.Inv.#3

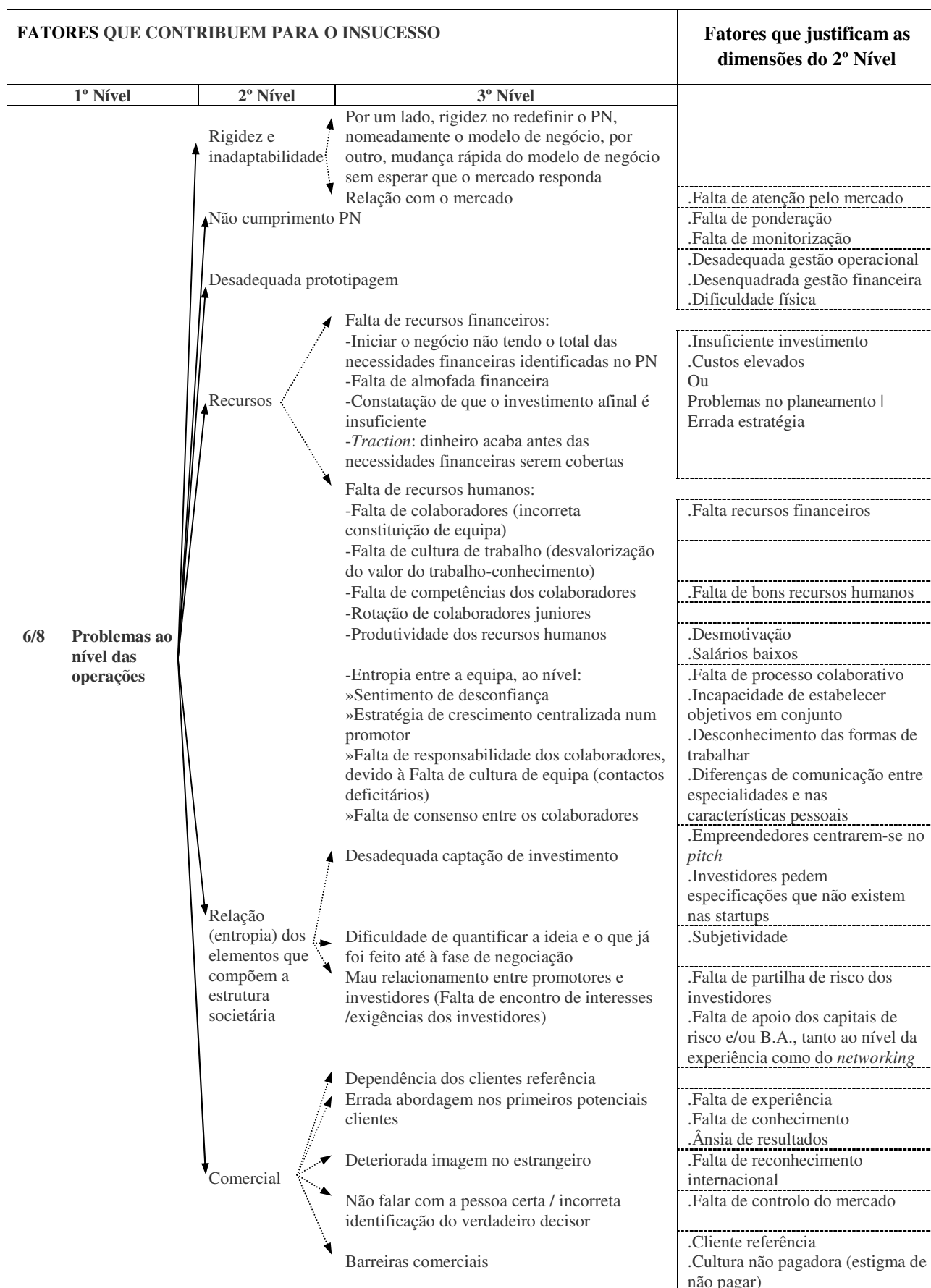
Há aqui, portanto, o menosprezar das barreiras comerciais criadas por colaboradores de potenciais clientes, isto porque, o produto vai contra os interesses pessoais desses colaboradores. Contudo outras barreiras comerciais são distinguidas nomeadamente ao nível político e da cultura empreendedora. De acordo com alguns entrevistados existe uma cultura não-pagadora (estigma de não pagar) que penaliza, em grande medida, as startups pela sua carência de recursos financeiros e que se estende para o estrangeiro levando uma má imagem de Portugal. Por outro lado, as respostas dos fornecedores são apontadas como ineficazes.

Barreiras comerciais	Entrevistado
<i>“Ninguém dá resposta a pedidos de fichas técnicas para fazer cálculos. Parece existir falta de interesse em vender. Em muitos casos são representantes das empresas, sendo sempre melhor ligar para o produtor (estrangeiro). Os estrangeiros são mais rápidos a responder, fazem follow up dos contactos a saber se está tudo bem.”</i>	EMP.#7
<i>“ (...) incapacidade de saltar para o resto do mercado depois de captar um cliente referência - o cliente referência pode não ser representativo relativamente às especificações daquilo que o mercado quer do seu produto.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

Ao nível político, é referida a falta de abertura de entidades públicas (e.g. câmaras municipais) para conhecer as ofertas das startups.

Barreiras comerciais (continuação)	Entrevistado
<i>“ (...) canais de distribuição muito concentrados, apresentando políticas comerciais muito agressivas e manipuladoras.”</i>	EMP.#6
<i>“ (...) as startups não serem um grande interveniente - empresa conhecida. No nosso caso, só com uma assinatura de um escritório de advogados reputados é que o processo andou.”</i>	EMP.#11
<i>“ (...) falta de abertura das grandes empresas, nomeadamente as empresas públicas, às startups.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4

Figura 9 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (6/8)



6.7. Problemas ao nível do contexto

A análise dos resultados revela igualmente a exploração de uma variedade de discursos sobre o envolvimento relativamente à relação entre uma startup e o contexto em que se insere. Esta relação chave no processo do empreendedorismo permite-nos identificar, segundo os entrevistados, diversos problemas ao nível do contexto. Os discursos predominantes centram-se nas políticas governativas desajustadas, na dificuldade de mudar o ambiente, na falta de um ambiente propício à aceitação da falha e na carência de uma cultura empreendedora.

A julgar pelas perspectivas de vários entrevistados, ao nível das políticas governativas desajustadas, um dos temas que mais sobressai no conjunto de entrevistas relacionadas com o contexto em que uma startup se insere, é a falta de ambiente favorável. É possível avançar com um conjunto de justificações para essa carência de ambiente favorável. Desde logo é apontado por alguns entrevistados o apoio ao empreendedorismo de necessidade em vez de ao empreendedorismo de oportunidade. Uma oportunidade tem uma margem muito maior do que o de necessidade, porque esta vai trazer algo semelhante ao que já existe, não aproveitando nenhuma oportunidade que o mercado ofereça.

Por outro lado, certos entrevistados destacam como responsáveis pela falta de ambiente favorável para uma startup a desadequação e ineficiência dos serviços do estado, destacando-se o excesso de burocracia, a legislação em vigor e o modo de funcionamento dos serviços centrais. Na realidade, o excesso de burocracia está muito associado à situação apontada pelos entrevistados de que não conseguem obter resposta junto das entidades responsáveis quando solicitam os seus serviços.

Excesso de burocracia	Entrevistado
<i>“ (...) excesso de regulamentação.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7
<i>“Processos muito complexos, hierarquizados e sem ninguém com vontade de os resolver.”</i>	EMP.#11
<i>“Excesso de entidades envolvidas. As licenças em vez de demorarem seis meses demoram um ano.”</i>	ESP.Inv.#3
<i>“Atrasos nas respostas derrapando os prazos definidos.”</i>	ESP.Emp.Ino.#4
<i>“ (...) os incentivos do QREN. Há excesso de formalismo com que uma startup não lida no dia a dia. São muito pesados e penosos. Não há nenhuma empresa que esteja estruturada para fazer uma candidatura, a não ser que se dedique exclusivamente a ela.”</i>	EMP.#9

Um dos entrevistados expõe o seu exemplo pessoal, comparando a realidade em Portugal e Inglaterra:

Comparação da realidade em Portugal e Inglaterra	Entrevistado
<i>“ (...) em Inglaterra não há Plano Oficial de Contas, há um conjunto de regras e o contabilista escolhe as contas. Um contabilista em Inglaterra trabalha uma vez por ano. (...) o balanço inglês é uma folha A4. O português tem 50 folhas. (...) a diferença de um projeto do QREN e um projeto europeu é que um projeto do QREN são duas pastas enormes, só a submissão da candidatura, com três parceiros para 70.000€. Um projeto europeu, é uma capa de espessura muito mais pequena (e só uma) e é um projeto europeu para sete milhões e 33 parceiros.”</i>	EMP.#10

Ora, os factos mencionados anteriormente remetem-nos para as implicações negativas da legislação em vigor, afirmando os entrevistados que se vive e trabalha num registo de conflitualidade muito pouco favorável às startups.

Legislação em vigor	Entrevistado
<i>“Falta de preparação das leis para este tipo de negócio.”</i>	EMP.#10
<i>“Desadequada legislação laboral. Isto é, dificuldade em despedir um colaborador caso não cumpra o estipulado e/ou que tome uma atitude desafiadora perante a entidade patronal.”</i>	EMP.#10
<i>“ (...) falta de enquadramento para empresas de base tecnológica. Por exemplo, uma empresa de tecnologia não tem ativos mas a contabilidade portuguesa está feita para se introduzir ativos. Como é que uma empresa explica ao estado que não tem ativos?”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“ (...) pouca flexibilidade na contratação.”</i>	EMP.#6

Outro elemento que emergiu sobre a legislação em vigor prende-se com as consequências negativas de fechar empresas, recomendando um dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação entrevistado que o processo de encerramento de empresas seja facilitado, de forma a acelerar o processo mas também a desmistifica-lo.

Legislação em vigor (continuação)	Entrevistado
<i>“Porque toda a gente pede muitos avales e depois junto da banca fica mal visto.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7

Com efeito, foi possível encontrar entrevistados para quem o funcionamento dos serviços centrais do estado, genericamente, tem consequências nefastas para as startups.

Funcionamento dos serviços centrais do estado	Entrevistado
<i>“Falta de rigor na análise. Dou-lhe o meu exemplo, faço o produto X (não identificado para garantir o anonimato) e a norma diz que tenho que ser manufator. Mas a lei europeia define exatamente o que é manufator. Que pode ser um indivíduo que não produz nada. Que é o nosso caso. Fazemos a função Y (não identificado para garantir o anonimato) e depois, não faz sentido ter máquinas para produzir, subcontrato. Todas as vezes que submeto vem uma nota a dizer que não tenho licença industrial. Não tem nada a ver. Uma coisa é eu ter licença industrial outra coisa é como eu exerço essa industrialidade. Pedem layouts da fábrica e eu não tenho fábrica. Perde-se meses por causa disso.”</i>	EMP.#10
<i>“Falta de mecanismos / legislação que obrigue o estado a pagar as suas obrigações. Por exemplo, não receber o valor do IVA depois de o ter pago.”</i>	EMP.#7
<i>“ (...) se falho o pagamento à Segurança Social caem-me logo em cima mas</i>	EMP.#12

<i>para receber o IVA são os primeiros a não facilitar, mais ainda se for pedir às finanças para receber fazem-me logo uma auditoria. O estado também não é uma pessoa de bem.”</i>	
<i>“Tinha um funcionário em situação de primeiro emprego e a Segurança Social diz-me que tenho que pagar a Segurança Social a partir de sete de março e eu paguei a partir de sete de março. Passado uns tempos recebo outra informação a dizer que levantaram todos os benefícios de primeiro emprego porque não foi pago os primeiros sete dias do mês de março. Mas foi a Segurança Social que escreveu que tinha de ser pago a partir de dia sete de março. Se era março inteiro diziam porque não era por sete dias que não resolvia esta situação. Então andamos a discutir este assunto, já nos deram razão, ninguém pode parar este processo?”</i>	EMP.#10
<i>“Informaram que havia uma dívida de X mil € (não identificado para garantir o anonimato). Apresentámos as contas de como estavam errados e ainda passado um ano não está a situação esclarecida, com todas as implicações que isso acarreta.”</i>	EMP.#3
<i>“ (...) ineficiência no funcionamento do sistema judicial. Os indivíduos rapidamente percebem que um litígio compensa, que o credor tem sempre uma posição mais débil que o devedor.”</i>	ESP.Inv.#6
<i>“ (...) reembolso do IVA em Inglaterra demora 2 dias, desde o pedido ao pagamento. Em Portugal estou à espera há 6 meses.”</i>	EMP.#10
<i>“Em Espanha a entrega do IVA ou do IRS pode ser adiada até três meses, com juros mínimos e sendo só necessário uma requisição. Em Portugal se a entrega for uma hora depois do prazo é logo multado de imediato (antes a multa era de 25% e agora é de 30%), a partir daí são juros.”</i>	EMP.#3
<i>“ (...) atuação de má-fé por parte dos serviços do estado. Não há confiança nas relações. Exemplo disso é o contabilista informar-me que não seria possível inscrever um colaborador como primeiro emprego. Questionei-o se tinha pedido por escrito e informou-me que não. Quando o fez recebeu uma resposta positiva. Outro exemplo foi ter chegado a ser chamado pela entidade X (não identificada por questões de anonimato) a Lisboa para me darem uma informação que podia ter sido escrita por email ou carta mas não queriam comprometer ninguém.”</i>	EMP.#10

Assim, para muitos dos intervenientes neste estudo o que é sugerido para as insatisfações referidas relaciona-se com a falta de regulamentação de programas de controlo.

Falta de regulamentação de programas de controlo	Entrevistado
<i>“O Ministério das Finanças considera que deve fiscalizar através de um software, que dá um conjunto de informações, e impõe esta regra e não impõe limites. O que acontece na prática é que depois da aquisição de um software de controlo, pago anualmente 50% do custo de aquisição de software, isto não pode acontecer, têm que criar outros mecanismos de regulamentação.”</i>	EMP.#10

Uma questão que assume igualmente importância junto de diversos entrevistados são os encargos/obrigações fiscais. Neste âmbito, se por um lado se evidencia o excesso de tributação, por outro sobressai os custos administrativos associados a custos de funcionamento - custos obrigatórios.

Encargos/obrigações fiscais	Entrevistado
<i>“Não se contrata um colaborador de ânimo leve.”</i>	EMP.#6
<i>“ (...) a empresa portuguesa é três vezes mais cara que a britânica” e que o “desconto para a Segurança Social, por conta da empresa, para um funcionário em Inglaterra é de 12,8%, em Portugal é de 23,75%.”</i>	EMP.#10
<i>“ (...) o valor do IVA é muito elevado, é brutal.”</i>	EMP.#7
<i>“ (...) em cada quatro técnicos que uma startup tenha, paga um ao estado. É um a menos que contrata porque não tem condições para contratar. Comparando com outros países (e.g. França, Alemanha ou Inglaterra), a TSU deles é de 8%, em Portugal é de 23,35%.”</i>	EMP.#12
<i>“ (...) políticas governativas que estimulam os maus salários. Isto é, um colaborador se for aumentado vai ter um impacto muito significativo, em termos de impostos, que não compensará o aumento que teve.”</i>	EMP.#10

De uma maneira geral, os entrevistados evidenciam a falta de simplificação da carga fiscal. Chegando um dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação a recomendar que o estado implemente o “*não pagamento do primeiro ou segundo ano*” (ESP.Emp.Ino.#8), e a nível contabilístico, “*não peça contabilidade organizada nos primeiros dois anos*” (ESP.Emp.Ino.#8).

No entanto, a falta de ambiente favorável também se verifica na dinamização do contexto em que as startups se inserem. Uma das causas identificadas é a falta de um “*market place*” (EMP.#4). Este entrevistado defende a existência de uma organização que possa dar essa resposta.

Falta de um <i>market place</i>	Entrevistado
<i>“ (...) falta de estrutura - criar um ambiente em que uma organização possa saber o que é que tu sabes e deixa ver o que é que eu sei e pode ser que se consiga qualquer coisa.”</i>	EMP.#4

Relacionado ainda com as políticas governativas desajustadas, os entrevistados apontaram as mudanças de governo como contributo para a falta de um ambiente favorável. Quando essas mudanças ocorrem alteram-se as estratégias governativas, condicionando qualquer investimento. Este foi um fator evidenciado por um dos entrevistados que fundamenta esta afirmação com o seguinte exemplo:

Mudanças governativas	Entrevistado
<i>“Há uns anos atrás podia-se afirmar que os governos iriam ter políticas de incentivo nas energias renováveis. Neste momento, com os constrangimentos financeiros, com problemas de dívida pública, esse pressuposto já não é válido.”</i>	ESP.Inv.#5

A juntar aos obstáculos que contribuem para a falta de ambiente favorável referidos anteriormente, acrescenta-se a dificuldade de mudar esse mesmo ambiente. Um dos entrevistados aponta os *“lóbis, interesses e familiaridade dos indivíduos com determinadas tecnologias”* (ESP.Emp.Ino.#4), como responsáveis por essa dificuldade de mudança. Corroborando estas posições, um especialista em empreendedorismo e/ou inovação reconhece que *“os fatores ao nível do empreendedor e da organização estão dependentes dos fatores ambientais. Falta transparência, honestidade e abertura no ambiente. As organizações são o espelho da nossa sociedade. Logo, se temos um ambiente assim vamos ter organizações assim”* (ESP.Emp.Ino.#2).

Contudo, e apesar de ter sido identificada a falta de ambiente favorável como problema ao nível do contexto, bem como a dificuldade em modificá-lo, surge ainda outra perspetiva indicada por alguns entrevistados. Desta vez relaciona-se com a falta de um ambiente recetivo à circunstância de poder falhar. Na sociedade ainda existe o estigma (desaprovação) de falhar, de levar a empresa ao insucesso. Esta característica da sociedade leva ao medo de falhar. Tendo receio de falhar, a organização tende a ir à procura de todas as falhas possíveis, passando de um processo empreendedor – algo rápido – para um excesso de I&D.

Comparativamente, “*nos EUA é o contrário. Ter vivido um insucesso é uma medalha, significa que adquiriu experiência. O insucesso não tem que ser visto como um papão*” (ESP.Inv.#1). No entanto, não é só porque fica mal visto o falhar. Um participante chama a atenção que “*o empreendedor tem que pôr a sua vida em risco*” (EMP.#6). Neste sentido, outra abordagem é explorada, nomeadamente, a aceitação do risco e as políticas de mercado conservadoras no que respeita à endogeneização de soluções novas, sendo difícil de mudar. Este receio é explicado pelo facto das empresas serem muito cautelosas - *risk adverse* - não arriscando, não existindo por isso um ambiente propício a aceitar e fazer.

Finalmente, a nível geral, mas que mereceu o destaque de diversos entrevistados, surge como fator que contribui para o insucesso a ausência de uma cultura empreendedora. A cultura de um povo é intrínseca e difícil de se alterar repentinamente. O que explica esta carência é a falta de promoção da complementaridade de competências e dos bons exemplos empreendedores. O que dificulta também é o discurso desculpabilizador por parte de alguns intervenientes no empreendedorismo. Dois dos argumentos muitas vezes referenciados pelos empreendedores são os seguintes:

Carência de uma cultura empreendedora (exemplos)	Entrevistado
“ (...) o meio ambiente não funciona.”	ESP.Inv.#8
“ (...) apoios aos empreendedores não funcionam.”	

A acrescentar a isto, um entrevistado aponta para a “*falta de uma saudável cultura concorrencial*” (EMP.#5). Conforme indicado no início da exposição deste fator, o saudável convívio concorrencial é difícil de se adotar. Um aspeto que tem uma grande importância na mudança de cultura que envolva mesmo que pouco o empreendedorismo é o sistema educativo/ensino. Alguns entrevistados salientaram este ponto, afirmando que a ideia do empreendedorismo deveria ser dinamizada logo no início do percurso escolar.

Carência de uma cultura empreendedora (continuação)	Entrevistado
<i>“Nos EUA os jovens começam desde cedo a vender limonada, enquanto na Europa ninguém vende. Havia quem ligasse às Finanças a denunciar, outros contactavam a linha de apoio a crianças.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“Nas Universidades/Academias os gestores são formados de uma forma muito tradicional. Atualmente os negócios são diferentes. Os prazos, o time to market, a forma como se estuda uma ideia é cada vez mais diferente.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1
<i>“ (...) faltas reconhecidas de competências e de formação dos empreendedores, uma vez que não as adquiriram enquanto frequentavam o ensino.”</i>	ESP.Inv.#6
<i>“ (...) o sistema universitário apenas se preocupa com a componente tecnológica descaracterizando a função comercial / vendas.”</i>	ESP.Inv.#7
<i>“Universidades distantes da prática empresarial. Ligação pouco estável entre aquilo que é a atividade produzida nas universidades e nas empresas e aquilo que é a formação das pessoas na componente mais empreendedora.”</i>	ESP.Inv.#6
<i>“ (...) faltam incentivos à prática empreendedora nas escolas. Em Portugal, apenas 0,4% dos desempregados é que criam a sua própria empresa.”</i>	EMP.#12

A acrescentar, não é só o sistema de ensino o responsável pela falta de cultura empreendedora. Culturalmente, segundo um dos entrevistados, também não somos talhados para a competitividade.

Carência de uma cultura empreendedora (continuação)	Entrevistado
<i>“Um professor tem muita dificuldade de passar de 19 para 20 mas tem menos dificuldade de passar de oito para nove. Desde pequeno que não se é motivado para a competitividade. Se disser que quero ser o melhor toda a gente pensa que é convencimento. É mal visto ser o melhor.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“Uma empresa inglesa que está no mercado foi à procura de novas soluções. Eles têm uma cultura diferente. Identificaram uma coisa que lhes falta. Estão ao mesmo nível que nós mas vão atrás daquilo que necessitam. Chega ao final do projeto e se isto vingar é bom para todos.”</i>	EMP.#8

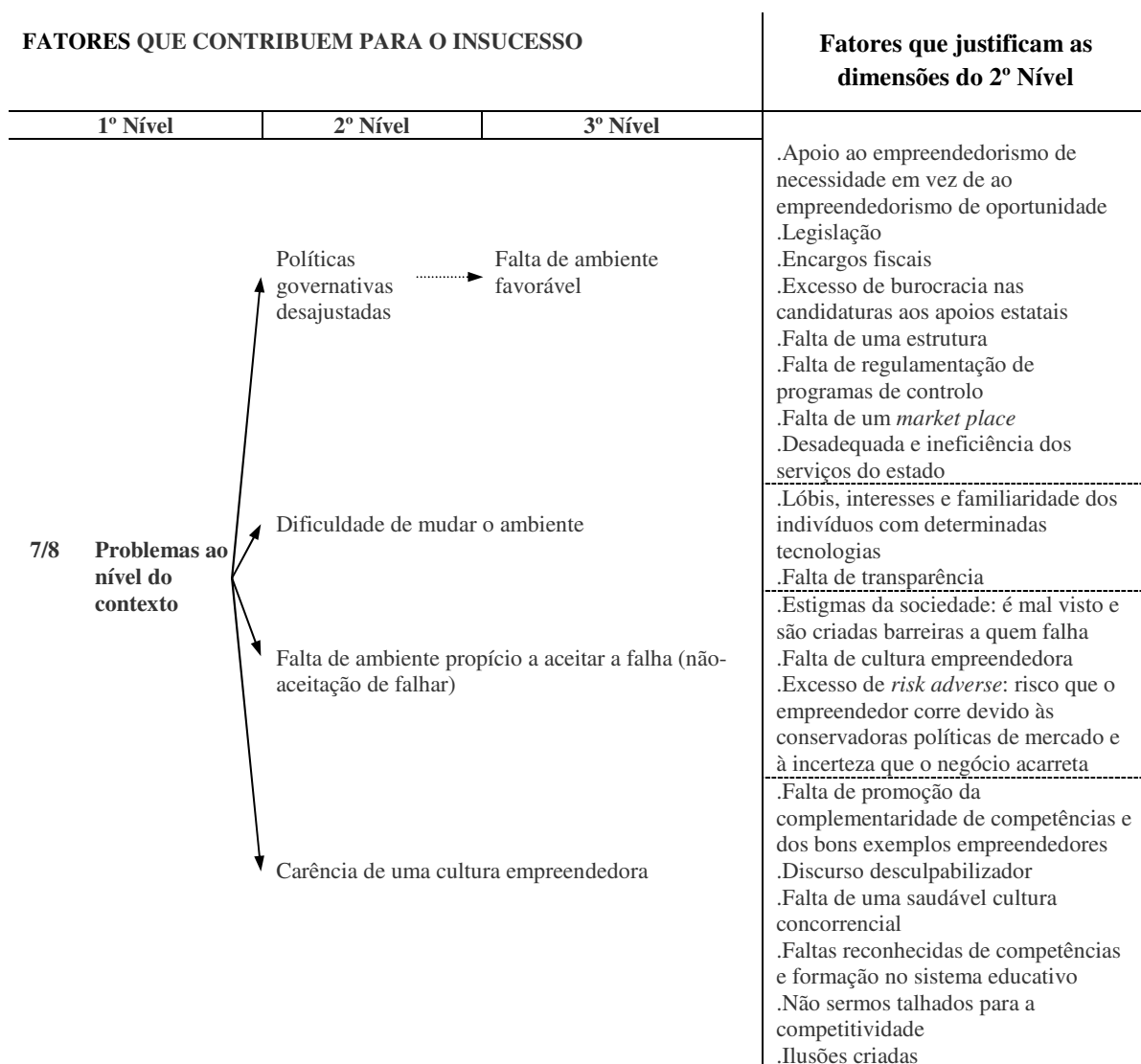
Além de culturalmente não sermos competitivos, a nossa cultura de mercado/trabalho também é colocada em causa. Por um lado, foi identificada a desvalorização do valor do trabalho - entenda-se conhecimento. Segundo um dos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação, este afirma que *“trabalha-se a menos comparativamente com outras startups que estão inseridas noutros países com*

provas dadas” (ESP.Emp.Ino.#8). Corroborando isto, um empreendedor afirmou que “em Portugal, só se trabalha oito a dez meses, porque um mês é férias de verão e outro, férias de Natal e depois uns dias em que os colaboradores tiram férias pelo meio... Os americanos trabalham 12 meses, nós trabalhamos dez e pagamos 14 meses” (EMP.#12).

No conjunto de todos os problemas identificados pelos entrevistados, no que concerne à carência de uma cultura empreendedora, o facto é que num ambiente empresarial os intervenientes movimentam-se na procura de atingir os seus objetivos. No meio dessa agitação, “verdades” são apregoadas e ilusões criadas. Todos os entrevistados abordaram o ambiente de forma, mais ou menos evidenciada. No entanto, a existência de ilusões foi referida por apenas alguns entrevistados e de uma maneira muito pragmática. Identificámos, como mais relevantes, o discurso do empreendedorismo cheio de boas intenções e o facto de a sociedade considerar que ser empreendedor é uma boa vida.

Ilusões criadas	Entrevistado
<i>“ (...) não é uma boa vida. É sim, passar por situações muito difíceis, trabalhar muito, ir contra pessoas ou organizações que estão à frente e lutar por aquilo que quer.”</i>	ESP.Emp.Ino.#2
<i>“Existe uma ideia distorcida do que é um empreendedor, por parte da sociedade.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7
<i>“Quando se fala de empreendedores fala-se, normalmente, de alguém de sucesso. Quando se fala de insucesso não se ouve a palavra ‘empreendedor’. O atual discurso alimenta paixões e vende romances.”</i>	ESP.Emp.Ino.#1
<i>“Cria-se número de empreendedores e não avaliam na realidade se os indivíduos têm o perfil certo para serem promotores. Promete-se tudo. Por exemplo, é comum ouvir em conferências e seminários que o estado não os ajuda. É errado. Um promotor, na sua essência, deve contar consigo mesmo.”</i>	EMP.#10
<i>“ (...) estigma que os consultores estrangeiros/internacionais é que são bons. Não interessa o que é que ele fez na vida, se tem capacidades. Há muitos que são americanos de muito baixa categoria e quem os ouve nem sequer imagina.”</i>	EMP.#10

Figura 10 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (7/8)



6.8. Outras variáveis não controláveis

Os discursos que os entrevistados produzem em torno dos fatores que contribuem para o insucesso de uma startup foram descritos anteriormente, baseando-se em variáveis controláveis. Contudo alguns desses entrevistados mencionam outras variáveis não controláveis, relacionadas com o que não pode ser previsto nem manipulado pelo empreendedor.

Nesta dimensão são indicados os fatores económicos, especificamente, uma conjuntura económica desfavorável. O impacto negativo que um cenário económico desfavorável origina pode ser significativo, podendo dever-se a crises económicas.

Fatores económicos	Entrevistado
<i>“As crises levam a alterações de panorama.”</i>	EMP.#3
<i>“ (...) negócios com ciclos de vida curtos, baseados em modelos suportados por publicidade podem perder o seu espaço com alterações económicas.”</i>	ESP.Inv.#7

Porém, outro ponto que é justificado por um entrevistado como contribuindo para uma conjuntura económica desfavorável é a instabilidade do mercado de capitais, *“criando desconfiança”* (EMP.#4).

Ainda em termos de outras variáveis não controláveis, as dificuldades mais notadas relacionam-se também com a falta de maturidade do ecossistema das startups.

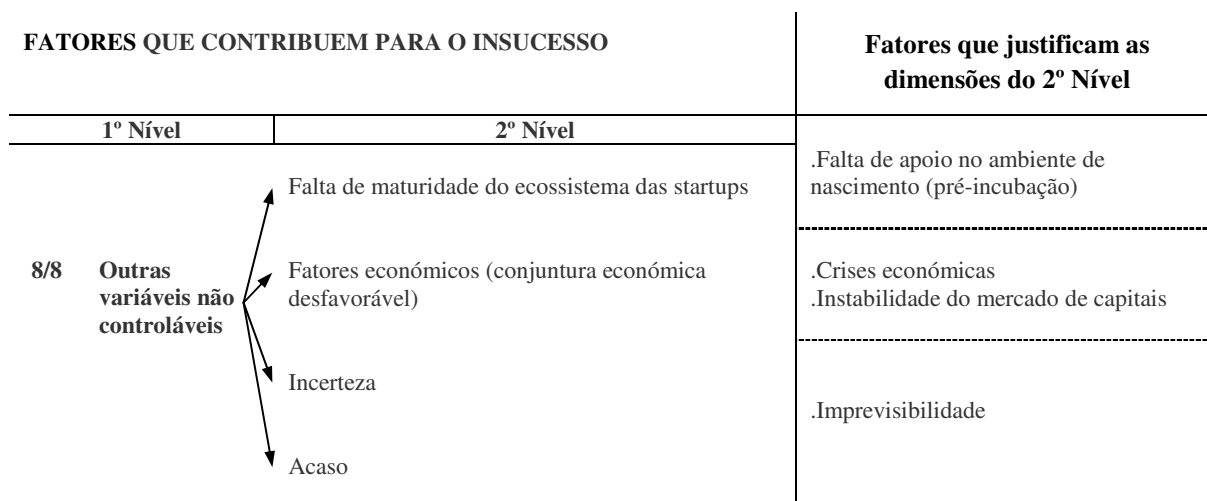
Falta de maturidade do ecossistema	Entrevistado
<i>“Só agora é que começam os empreendedores experientes a sair do seu emprego para se tornarem empresários. Mudar um ecossistema demora muito tempo.”</i>	ESP.Emp.Ino.#7

Segundo dois entrevistados, associado a essa imaturidade está a falta de apoio no “ambiente de nascimento – fase de pré-incubação”, por parte de institutos, universidades e laboratórios. Estes intervenientes defendem que a startup deve sair da fase de pré-incubação com prova de conceito concebida, com uma equipa, com um sócio capitalista, com um financiador, com um plano de negócios e se possível com uma primeira venda, o que segundo alguns entrevistados não ocorre na grande maioria dos casos. Caso tal não se verifique a startup pode passar por *“sobrecustos e/ou ficar longe da fonte do conhecimento. Há exceções que atuam desta forma, mas são exceções não são regra”* (ESP.Emp.Ino.#4).

Por último, são apontadas duas variáveis não controláveis que se centram em tudo o que não pode ser previsto, a incerteza e o acaso. Ambas as variáveis ocorrem, segundo alguns entrevistados, devido à sua “*imprevisibilidade*” (ESP.Inv.#3). Com efeito, o facto de o ambiente empresarial se caracterizar pela sua turbulência e com isso tornar incontroável o ambiente em que uma startups se insere, seja por parte do empreendedor, investidor ou qualquer outro interveniente, irá criar incerteza. Por outro lado, surgem pontos de vista de alguns entrevistados que realçam o acaso como um fator paralelo à incerteza, dado ser um fator “*aleatório – sorte ou azar*” (ESP.Ino.#3).

Incerteza e acaso	Entrevistado
<i>“Num recrutamento, por muito que se pesquise e se recorra a serviços de recrutamento externo especializado, há sempre uma altura em que não se sabe como o colaborador se vai comportar.”</i>	EMP.#1
<i>“ (...) os potenciais clientes serem egocêntricos. Já me aconteceu. A reunião perde-se porque só falam deles.”</i>	EMP.#2
<i>“Temos que procurar a sorte. Até há um mês atrás não tivemos sorte, até que fomos contratados por uma empresa inglesa que tem um cliente que está disposto a investir.”</i>	EMP.#8

Figura 11 - Fatores que contribuem para o insucesso das startups (8/8)



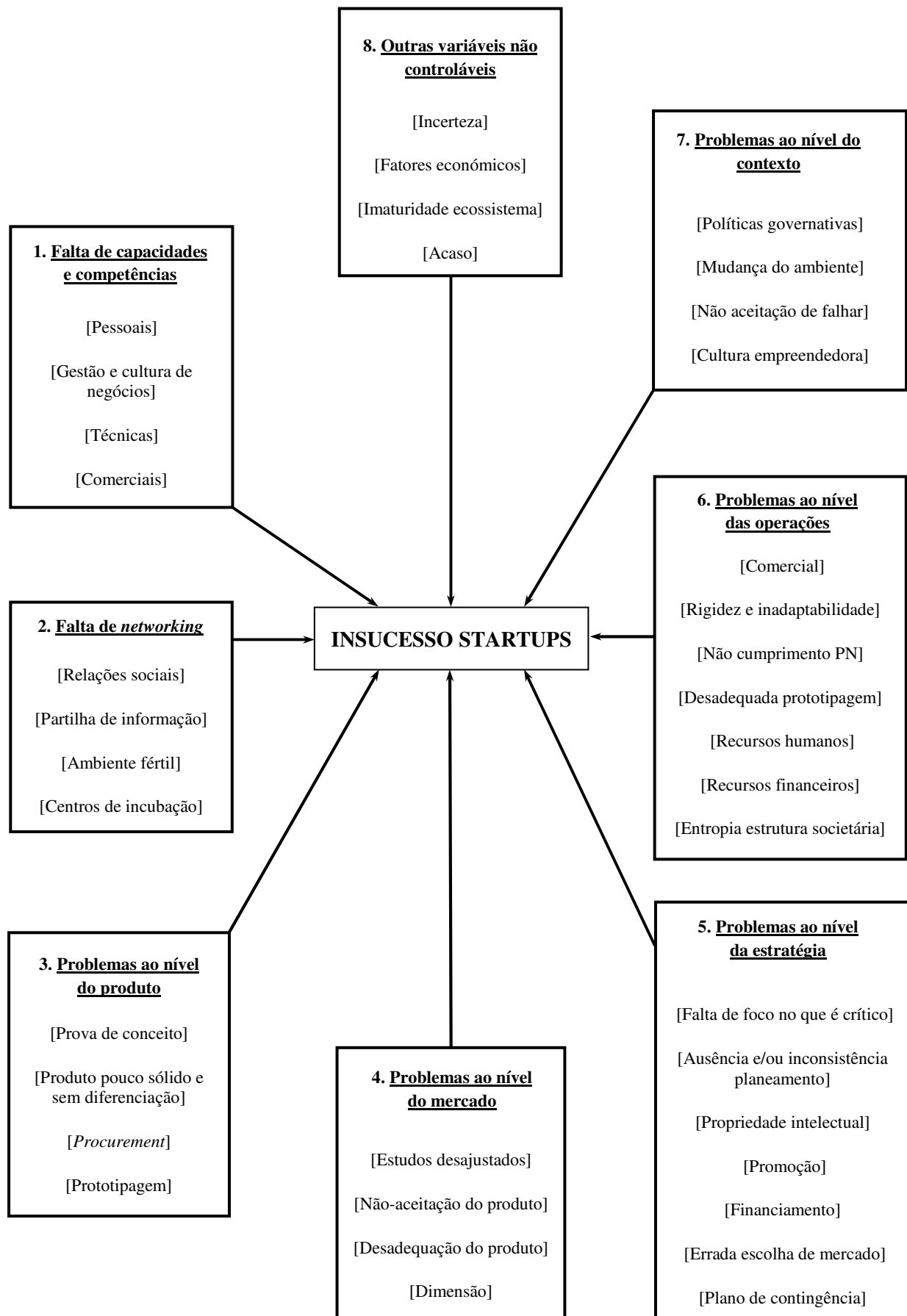
Capítulo 7. Proposta de um modelo empírico e discussão dos resultados

Este capítulo resulta da análise dos resultados (capítulo 6) obtidos do estudo empírico, com base na metodologia descrita nos capítulos 3, 4 e 5. O objetivo final é fornecer um contributo pertinente para a compreensão e conceptualização dos fatores que contribuem para o insucesso de uma startup. Assim, tomando como intervenientes deste estudo no contexto das startups (1) os empreendedores que vivenciaram o insucesso (EMP.#1 a 12), (2) os especialistas de carácter investidor (ESP.Inv.#1 a 9) e (3) os especialistas em empreendedorismo e/ou inovação (ESP.Emp.Ino.#1 a 8), procederemos à apresentação e discussão do modelo empírico proposto, assente em oito fatores principais que emergiram neste estudo. Estes dados são apresentados na secção 7.1. Depois, na secção 7.2, é feita uma apresentação dos aspetos identificados no nosso estudo que contribuem para o insucesso e que vêm complementar os contributos da anterior literatura e que entendemos ajudam a organizar os fatores que se encontravam dispersos. Por último, na secção 7.3. apresentam-se as ligações identificadas nos resultados e que influenciam negativamente outros fatores, resultando num modelo mais conciso.

7.1. Apresentação e discussão do modelo empírico proposto

Os fatores, conceitos e categorias descritos no capítulo 6 estão organizados/definidos através do modelo empírico proposto, representado na Figura 12 que se encontra a seguir. Nesta figura, podem-se observar os oito fatores principais que contribuem para o insucesso de uma startup, a começar pela falta de capacidades e competências, seguido da falta de *networking*, dos problemas ao nível do produto, ao nível do mercado, ao nível da estratégia, ao nível das operações, ao nível do contexto e de outras variáveis não controláveis.

Figura 12 – Modelo empírico



O contributo deste modelo empírico centra-se assim em dois aspetos distintos. Por um lado, a identificação dos fatores que contribuem para o insucesso, confrontando os dados analisados com a literatura existente. Por outro lado, a proposta de organização dos fatores identificados como contribuidores para o insucesso de uma startup.

De modo a contribuir para uma melhor compreensão do modelo empírico proposto, optámos por não seccionar cada um dos oito fatores identificados, sendo que passaremos então à discussão dos resultados.

O conceito de falta de capacidades e competências, enquanto campo de trabalho dos investigadores e entrevistados, ocupa-se do papel que o empreendedor assume na startup. De facto, autores como, por exemplo, Headd (2003) e Gato (2010) advogam que quando existe pouco esforço despendido pelo empreendedor na concretização de algum objetivo, tal pode contribuir para o insucesso da startup. Os resultados do estudo também confirmam aquilo que é apresentado na literatura. Ou seja, os resultados revelaram que o facto de o empreendedor não estar a *full time* afeta negativamente uma startup. Importa, por isso, salientar que a forma como o empreendedor se dispõe na organização deve, desde logo, ser tida em consideração.

Uma diferença importante que pode ser sublinhada relativamente à falta de capacidades e competências pessoais, é também ao nível das capacidades emocionais, o que foi evidenciado por um conjunto de fatores que determinaram o insucesso das startups.

A primeira conclusão a retirar dos resultados obtidos, é que efetivamente contribuem para o insucesso a falta de resiliência e a inadaptação do empreendedor a uma nova realidade.

Tal como Choi e Shepherd (2004) referem no seu estudo, a ausência de gestão das emoções, isto é, a incapacidade de gerir as emoções, aprendendo com o insucesso, é percussora desse mesmo insucesso. Além disso, o impacto provocado pela desmotivação identificada nos resultados do estudo parece ir ao encontro do defendido na literatura referente à falta de capacidades emocionais, o que contribui para o insucesso devido há ausência de fatores motivacionais (motivação) por parte dos empreendedores (Stefanovic *et al.*, 2010).

Quanto ao excesso de otimismo indicado por alguns entrevistados como contribuindo para o insucesso, é possível encontrar na literatura autores que sustentam esta perspetiva. Quando o empreendedor não avalia tudo o que está em causa, assumindo um nível de risco elevado por acreditar plenamente nas suas ideias,

demonstra por parte do empreendedor, uma incorreta avaliação e a minimização do risco (Askim e Feinberg, 2001; Shane, 2008).

Por outro lado, os resultados revelaram o medo de partilha de risco e o insuficiente risco assumido pelo empreendedor, relacionando-os com a comparticipação de reduzidos capitais próprios que detêm e com a dificuldade de os captar.

Este resultado vai claramente ao encontro das conclusões do estudo realizado pelos autores Harrell (1994) e Rose *et al.* (2006), que afirmam que o medo do fracasso e das consequências daí resultantes está sempre presente na mentalidade dos empreendedores (Harrell, 1994), o que os leva a ter medo de arriscar.

Os empreendedores, em geral, têm as competências necessárias e a oportunidade de criar uma startup, no entanto, a preocupação com o apoio financeiro revela-se um dos grandes obstáculos e/ou bloqueios mentais (Rose *et al.*, 2006).

Por outro lado, os entrevistados realçaram a possibilidade do perfil de um gestor não corresponder aos objetivos de determinados projetos. Tipicamente a literatura (Watson *et al.*, 1998; Shane, 2008) considera o contexto pessoal/ocupações externas do empreendedor como fatores que contribuem para o insucesso de uma startup.

Uma das perspetivas identificadas nesses estudos relaciona-se com os problemas profissionais. É apontado o facto de um empreendedor iniciar um negócio apenas porque está desempregado ou porque não está satisfeito com o seu superior (Shane, 2008).

Por fim, gostaríamos de referir um dado apurado neste estudo que nos parece significativo pela sua relação direta com os empreendedores e que se estende a terceiros, a componente familiar. O estudo revela que a instabilidade familiar contribui para o insucesso de uma startup. Genericamente, a literatura perspetiva a existência de problemas de ordem familiar (Watson *et al.*, 1998). Os resultados obtidos demonstram claramente a importância do papel da família na forma como o empreendedor conduz uma startup.

No âmbito da falta de capacidades e competências, mas no que diz respeito à gestão e cultura de negócios, é possível identificar algumas dificuldades. De facto, a gestão de uma equipa é identificada pelos entrevistados como um fator problemático. Também na literatura são referidas as dificuldades quando é necessário iniciar e motivar uma equipa (Cressy, 2006; Van Gelderen *et al.*, 2006).

No que diz respeito à falta de conhecimento das “regras de jogo”, alguns entrevistados identificam-na, bem como alguns autores, considerando tal

desconhecimento um contributo para o insucesso devido também à falta de experiência. A inexperiência é referida por autores como a falta de valores e cultura que deveriam ter sido adquiridos através do contacto com pelo menos um modelo empreendedor, durante a juventude (Headd, 2003; Gato, 2010). Efetivamente, as expectativas de um empreendedor podem sair defraudadas pelo simples desconhecimento da realidade, da sua falta de vivência anterior. Com efeito, Stefanovic *et al.* (2010) aponta a inexistência de preocupação com o desenvolvimento sustentável da empresa a longo prazo, como um problema relacionado com a falta de conhecimento das “regras de jogo”.

Também foi verificado neste estudo o impacto negativo da falta de conhecimentos e competências técnicas, isto é, a desvalorização do conhecimento por parte do empreendedor. Segundo o estudo de Rose *et al.* (2006), a ausência de formação/educação contribui para o insucesso, sendo um aspeto que acaba por abarcar diversas áreas científicas. Franco e Haase (2010), Brüderl *et al.* (1992) e Lee e Lee (2002) apontam assim, o baixo nível de escolaridade como principal fator relacionado com a ausência de formação/educação, reforçando as perspetivas referidas pelos entrevistados relativamente a esta matéria.

Quanto ao *segundo* fator proposto no modelo – falta de *networking* -, este remete-nos para a falta de relações de carácter profissional dentro e/ou fora das organizações. No presente estudo evidencia-se a falta de partilha de informação entre potenciais parceiros não existindo trabalho em rede. Estamos a falar de ausência de relações interorganizacionais que desempenham um papel importante no desenvolvimento de novos produtos e que estabelecem as bases para a abertura e operacionalização dos mesmos, representando importantes fontes de ideias e conhecimentos, designada por “inovação aberta” (Franco e Haase, 2010).

Por outro lado, os resultados das entrevistas também apontam para fatores que levam ao insucesso essa mesma abertura de inovação, tal como referido por Huizingh (2011) e Knudsen e Mortensen (2011) que indicam que as parcerias de desenvolvimento de novos produtos são mais lentas do que a norma na indústria, tendo custos mais elevados e dificuldade na partilha de risco (Song e Di Benedetto, 2008).

Os resultados das entrevistas confirmam, assim, os obstáculos criados às startups na procura de novos produtos. Porém, e como o produto representa para uma organização o meio para ela crescer/transacionar, a relevância deste tema é merecedora de destaque por parte dos entrevistados, tal como referido na literatura. Assim, na maioria da literatura estudada sobre os problemas ao nível do produto, é sublinhada a tendência

para o desinteresse e/ou irrelevância do produto que se apresente de forma pouco sólida e sem diferenciação (Gato, 2010; Huizingh, 2011; Knudsen e Mortensen, 2011). No nosso estudo esse aspeto evidencia-se quando há falta de escalabilidade do produto. Nesta matéria, Shane (2008) relata a influência negativa que tem a irrelevância do produto num mercado, em consequência de uma incorreta avaliação da viabilidade de uma nova ideia de negócio.

Relativamente à não-aceitação do produto por parte do mercado, como foi atrás verificado, esta remete-nos para os problemas de mercado identificados anteriormente.

Segundo alguns entrevistados os problemas de mercado devem-se ao facto de o mercado ser altamente competitivo. Esta perspetiva segue o estudo de Mourão e Oliveira (2012). Estes autores verificam que um número elevado de novas empresas de um determinado setor contribui para o insucesso de uma startup. Aliás, é relevante a importância dada por Korgaonkar e O'Leary (2008) relativamente ao excessivo número de empresas que um mercado pode apresentar, defendendo estes autores o conceito de ponto de dor pouco maduro como aspeto que contribui para o insucesso. Isto é, Korgaonkar e O'Leary (2008) defendem que a não-aceitação do produto por parte do mercado se deve, em parte, ao facto de o produto não despertar interesse suficiente no cliente, por este não necessitar da solução que o produto oferece. Neste caso, a falta de necessidade do cliente pode-se prender com a falta de atenção pelo facto de o mercado ser muito competitivo e existir elevada oferta, ou então, pela imaturidade de certos mercados face à aceitação das novas tecnologias.

No entanto, outro problema é apontado pelos entrevistados, ao nível do mercado. Desta vez a desadequação do produto, na circunstância de o empreendedor se focar apenas no produto em si mesmo o que acarreta consequências significativas para a startup.

Segundo alguns autores consultados na revisão da literatura, a concentração apenas no lado operacional do negócio, também se mostrou um problema, pois focaliza os objetivos principais da organização na importância do nível técnico, não existindo a preocupação em saber se a tecnologia vai ao encontro das necessidades de um número razoável de indivíduos (Wennberg e Holmquist, 2008; Yazdipour e Constand, 2010). Estes resultados obtidos podem explicar porque é que alguns empreendedores com perfil técnico vivenciam o insucesso.

O presente estudo centrou-se, também, nos problemas ao nível da estratégia. Neste âmbito, como referimos na revisão da literatura, diversos autores referem a ausência de

uma gestão estratégica no desenvolvimento de uma startup, como o principal aspeto a destacar na ausência de foco naquilo que é crítico para ter sucesso (Boyle e Desai, 1991; Jennings e Beaver, 1997), o que também foi observado no nosso estudo empírico. A literatura analisada, porém, assinala as falhas em casos limites de decisão, que se verificam nas trajetórias erradas utilizadas (Welter, 2005), confirmando a ausência ou inconsistência de planeamento, o que também foi observado nas entrevistas.

Segundo Yazdipour e Constand (2010) os problemas identificados ao nível da estratégia prendem-se também com a ausência de “cortes” (balizamentos) mentais, quando as decisões são demasiado complexas. Esta descoberta, resultado da pesquisa nos campos da psicologia cognitiva e neurociência, mostra que os indivíduos, incluindo empresários e gestores de empresas, usam poucas formas de sintetizar e organizar a informação que assimilam e/ou a que têm acesso.

Os resultados qualitativos, resultantes da abordagem empírica efetuada, demonstram a falta de rigor no planeamento, especificamente a falta de um PN consistente e detalhado. Prova disso é que a incorreta apresentação inicial de informações sobre um projeto influencia a perceção do resultado desse mesmo projeto (Dilts e Pence, 2006). E, muito embora o planeamento organizacional não reúna consenso relativamente à sua verdadeira importância, existem estudos que mostram que a ausência deste planeamento contribui para o insucesso sobretudo devido à ausência de estratégia (Franco e Haase, 2010).

É natural, portanto, que sobressaíam dos resultados analisados outros problemas ao nível da estratégia que resultam e/ou se relacionam com a ausência de planeamento. Estamos a falar da incorreta avaliação das necessidades de financiamento apresentadas aos potenciais financiadores (Askim e Feinberg, 2001). A ambiguidade existente relativamente à incorreta avaliação das necessidades de capital é um aspeto muito referido pela generalidade dos entrevistados, provocando problemas de falta de capital nas startups.

Os problemas de falta de capital levam alguns entrevistados a referirem a falta de um plano de contingência como forma de combater esta dificuldade. A identificação da inexistência de um plano desta natureza é confirmada com os estudos de diversos autores que constataam a ausência de preparação de uma startup para choques externos ao nível do ambiente (Welter, 2005; Arthurs e Busenitz, 2006; Stefanovic *et al.*, 2010).

Quanto aos problemas relativos à estratégia adotada por uma organização, outro aspeto mencionado é a falta e/ou desadequada promoção organizacional. Alguns

estudos parecem explicar a contribuição deste aspeto para o insucesso, considerando a falta de uma estratégia de promoção, normalmente incorporada num plano de marketing (Askim e Feinberg, 2001; Cressy, 2006; Kessler, 2007; Korgaonkar e O'Leary, 2008; Shane, 2008; Gato, 2010).

Os resultados qualitativos a que chegamos também evidenciam problemas ao nível das operações. Por um lado, a rigidez no redefinir o PN, nomeadamente o modelo de negócio e a falta de paciência para esperar que o mercado responda. Por outro lado a relação das startups com o mercado. Este resultado empírico tem reflexo, em certa medida, nas conclusões de Choi e Shepherd (2004) quando destaca a não-aceitação do empreendedor em readaptar o negócio após a definição deste, tal devendo-se à paixão que tem pela sua ideia inicial para o seu negócio.

Às conclusões de Choi e Shepherd (2004) juntam-se as posições de outros autores. Desde logo a incapacidade de ajuste a novas circunstâncias, por exemplo a desatualização tecnológica e a ausência de modernização (Welter, 2005), a incapacidade para aprender com os erros, limitando-se à aprendizagem organizacional (Gong *et al.*, 2006), a ausência de flexibilidade na aprendizagem específica (Sarasvathy *et al.*, 2010), a despreocupação com os instrumentos básicos de administração não reunindo condições para permanecer “sintonizada” com as mudanças contínuas (Gato, 2010) e finalmente a inaptidão de gerir o crescimento e a mudança sobretudo na fase de crescimento rápido (Hambrick e Crozier, 1986).

Os resultados da análise dos dados também demonstram o não cumprimento do PN como um fator que contribui para o insucesso.

A este respeito, a literatura defende que se deve ao excesso de confiança em improvisar (Gong *et al.*, 2006). Apesar de este autor considerar que a improvisação nas startups é importante e recorrente, esta torna as startups vulneráveis à sua utilização, podendo tornar-se prejudicial para o desenvolvimento de capacidades a longo prazo. Daí que o não cumprimento do PN se deva à falta de ponderação, referido por Welter (2005) que identifica no seu estudo a ausência de procura de validação nas tomadas de decisão. Mas também se deva à falta de monitorização, identificado por Shane (2008), que evidencia na sua investigação a falta de controlo interno no negócio.

Quanto aos recursos de uma organização foram também identificados aspetos relevantes no estudo empírico tanto ao nível da falta de recursos financeiros como humanos.

Relativamente à falta de recursos financeiros, a percepção por parte dos entrevistados é a de que contribui para o insucesso de uma startup o iniciar o negócio não tendo a referência do total das necessidades financeiras identificadas. Esta afirmação é apresentada por alguns autores (Honjo, 2000; Headd, 2003; Cressy, 2006; Shane, 2008; Franco e Haase, 2010; Machado e Espinha, 2010). As barreiras de financiamento inicial e a incapacidade de gerar receitas suficientes, identificadas por diversos autores (e.g. Watson *et al.*, 1998; Bose e Pal, 2006) e que levam a problemas / dificuldades de tesouraria (Watson *et al.*, 1998), foram também apontadas por alguns entrevistados como forma de contribuir para o insucesso na perspectiva da falta de “almofada financeira”.

Quanto à falta de recursos humanos surge a perspectiva referida pelos entrevistados da falta de colaboradores (incorreta constituição de equipa) e que é referida por Chrisman et al. (1998), Honjo (2000), Cressy (2006) e Gong et al. (2006). Estes autores justificam a existência de problemas na composição das equipas devido, respetivamente, à fragilidade da estrutura organizativa, ao tamanho da organização ser insuficiente (subdimensionada), à ausência de recursos administrativos e à dificuldade de ter colaboradores que, por exemplo, sejam capazes de executar as principais tarefas de fornecimento de bens e serviços.

Este último ponto remete-nos para a falta de competências dos colaboradores, outro dos aspetos identificados por alguns entrevistados. A este respeito os entrevistados confirmam as posições de Franco e Haase (2010), mencionando a existência de colaboradores inadequados, isto é, que não servem para a organização devido à falta de competências técnicas e/ou pessoais.

Outro aspeto que é indicado como problemático ao nível das operações é a entropia dos elementos que compõem a estrutura societária. Nesta matéria as perspectivas na dificuldade em quantificar a ideia e o que já foi feito até à fase de negociação com os investidores convergem com a literatura que identifica a distribuição do retorno do risco e a influência empresarial de aversão ao risco como fatores de insucesso em contextos de incerteza (Cressy, 2006). Ou seja, devido à dificuldade em quantificar o risco nos projetos desenvolvidos pelas startups, observam-se, segundo Cressy (2006), por um lado, dificuldades em quantificar o adequado retorno desse risco, mas por outro, dificuldades de aceitação do risco por parte do investidor por se tratar de um projeto diferenciador e que, no mínimo, não é do conhecimento geral da rede em que a organização se insere.

Finalmente, o último elemento identificado como problema nas operações prende-se com a componente comercial, especificamente as barreiras criadas a este nível. Segundo Gato (2010) a despreocupação pós-venda leva ao insucesso de uma startup. Contudo, este autor chama a atenção para os ineficientes serviços pós-venda, não bastando atrair clientes mas sendo necessário retê-los para assim se gerar receita de forma constante.

Também neste estudo são reconhecidos problemas no contexto em que as startups se movimentam.

Na verdade, a natureza das políticas governativas mereceu significativo destaque pelos seus comportamentos desajustados destacando-se a falta de ambiente favorável. Foi encontrada menção explícita da influência nas falências de organizações desde o período pós-1980, motivadas pela ausência de apoio institucional (Liu, 2009; Franco e Haase, 2010). Outros autores referem também a relação entre atividades empresariais acompanhadas /influenciadas pela volatilidade política e social e o insucesso (Capelleras e Hoxha, 2010). Esta é, portanto, uma área sensível desta matéria e que acaba por abarcar diversos hábitos, tradições e áreas científicas, enfatizadas nos nossos resultados.

No entanto não são só as mudanças políticas que surgem na literatura, é também a ausência de apoio aos empreendedores (Shane, 2008), nomeadamente o apoio ao empreendedorismo de oportunidade em vez de ao empreendedorismo de necessidade.

Por sua vez, segundo Everett e Watson (1998), Honjo (2000) e Rose et al. (2006), se a grande maioria das novas organizações têm de sobreviver durante um período de défice, será necessário implementar uma política de apoio financeiro a estas mesmas organizações, bem como diminuir os impactos negativos do excesso de burocracia, os encargos fiscais e a ineficácia dos serviços do estado. Tais perspectivas são também apontadas por diversos entrevistados, desde os empreendedores, aos investidores e aos especialistas em empreendedorismo e/ou inovação.

De notar também como problemas ao nível do contexto a dificuldade de mudar o ambiente em que uma startup está inserida. Capelleras e Hoxha (2010) no seu estudo quantitativo nomearam a corrupção, a ocultação fiscal, a economia informal e a concorrência desleal como os principais fatores que influenciam negativamente um ambiente. Estes aspetos são também observados nos nossos estudos, destacando-se a falta de transparência das entidades responsáveis por promover e dinamizar as startups.

Por outro lado, os resultados a que chegámos neste estudo e as afirmações constantes nos extratos apresentados no capítulo 6 permitem concluir a ausência de ambiente propício a aceitar a falha.

Segundo alguns autores os empreendedores atribuem o seu insucesso empresarial a uma causa externa (Askim e Feinberg, 2001; Franco e Haase, 2010) dado não estarem cientes das suas limitações reais e pelo facto de a sociedade em que se inserem ver o ato de falhar como algo negativo (Lee e Lee, 2002).

De acordo com a teoria (e.g. Heider, 1958; Kelley, 1967; Weiner, 1985) essa constatação não é surpreendente pois os empreendedores tendem a atribuir os seus insucessos a causas externas (Miller e Ross, 1975; Zuckerman, 1979; Bettman e Weitz, 1983; Davis e Gardner, 2004) e a fatores situacionais (Fiske e Taylor, 1991), apontando o insucesso, por exemplo, a um novo concorrente e/ou ao facto de terem tido uma estratégia de serviço de reduzida qualidade (Askim e Feinberg, 2001), em vez de reconhecerem as suas falhas. Os resultados obtidos demonstram claramente a importância de desmitificar o falhanço empresarial perante a sociedade.

Todavia, algumas entrevistas consideram a carência de uma cultura empreendedora como um outro problema ao nível do contexto. De acordo com a literatura surgem dois aspetos consensuais, a falta de uma saudável cultura concorrencial e as ilusões criadas. O primeiro aspeto, de acordo com Watson et al. (1998), desde logo, aponta para a incapacidade de lidar com a concorrência como um fator que contribui para o insucesso. O segundo aspeto é apontado por alguns entrevistados e defendido por alguns autores (Herranz e Lara, 2008; Shane, 2008; Capelleras e Hoxha, 2010; Franco e Haase, 2010; Stefanovic *et al.*, 2010), em especial Shane (2008) que apresenta um complexo estudo relativo a esta matéria. Shane (2008) foca o seu trabalho nas ilusões criadas no empreendedorismo, afirmando, genericamente, que o contexto que incentiva qualquer indivíduo que nele se movimenta, a criar uma startup, contribuirá de forma relevante para o insucesso. Ainda segundo este autor existe um apelo desmesurado e nefasto à criação de startups, coerente com a afirmação de Capelleras e Hoxha (2010, p. 422) de que “70% dos empresários não têm qualquer intenção de crescer, (...)”.

À semelhança dos fatores até ao momento identificados que contribuem para o insucesso de uma startup, ao nível operacional, a insuficiente disponibilidade de crédito também é apontada por alguns entrevistados. A forma como este fator contribui para o insucesso centra-se no acesso limitado ao financiamento (Shane, 2008; Eisingerich *et al.*, 2010; Franco e Haase, 2010), no agravamento das condições de crédito (Box, 2008),

na redução da oferta de empréstimos, estando as PME's dependentes da banca (Liu, 2009), bem como as capitais de risco que estão muito ligadas ao sistema bancário (Shane, 2008).

Quanto ao último fator indicado no modelo proposto, referente a outras variáveis não controláveis que contribuem para o insucesso de uma startup, importa referir que estamos perante uma categoria que, na nossa perspetiva, não se relaciona diretamente com nenhum dos outros sete fatores já descritos uma vez que abarca variáveis que não podem ser controláveis por um empreendedor, organização ou qualquer outro tipo de entidades que pretenda fazê-lo de forma isolada. O que se verifica nos resultados analisados são três aspetos principais.

Em primeiro lugar a contribuição dos fatores económicos para o insucesso, tanto devido a crises económicas como à instabilidade dos mercados de capitais. Tal como é apontado no estudo de Liu (2009), que realça o impacto negativo das taxas de juro e de crédito, outros estudos e investigações possuem informação relevante sobre esta matéria. Por exemplo, Box (2008) refere as flutuações dessas mesmas taxas ao longo do tempo, levando a constantes oscilações na organização (Cressy, 2006; Capelleras e Hoxha, 2010) o que causa incerteza no capital administrativo e financeiro de uma startup. De acordo com o observado na literatura, o caminhar neste sentido leva a crises económicas e políticas, contribuindo estes períodos para o insucesso de startups (Welter, 2005; Box, 2008).

A segunda variável não controlável que se verificou estar sustentada na literatura é a incerteza do ambiente em que uma startup se insere. As investigações de Landier (2001), Cressy (2006), Capelleras e Hoxha (2010) e Eisingerich et al. (2010) apontam este fator como um dos responsáveis do insucesso de uma startup, no que se refere ao ambiente em que uma organização se insere. Esta imprevisibilidade tem um impacto negativo na força da rede empresarial uma vez que nesta rede se movimentam organizações, cada uma com as suas próprias características, com a sua própria situação económica e comercial e em que os seus atos influenciam essa mesma rede (Eisingerich et al., 2010).

Se para além de todas as condicionantes que são criadas pelas organizações na rede, se adicionar uma variável de incerteza, a situação vai ficar ainda mais instável, contribuindo por isso para o insucesso das novas empresas que, conforme já foi referido anteriormente, apresentam-se no mercado muito pouco resistentes ao ambiente em que se inserem.

Em terceiro lugar, e para finalizar, alguns entrevistados fazem descrições do fator “acaso – má sorte/azar” nas suas experiências empresariais, apontando-o como um dos fatores que contribui para o insucesso.

No entanto, um dos investidores entrevistados explora esta variável não controlável de uma forma curiosa e de uma perspetiva diferente. Este investidor afirma que “ (...) *a maioria dos falhanços são totalmente previsíveis, os sucessos são dificilmente explicáveis sem o acaso*” (ESP.Inv.#4). Analisando a literatura, tal fator parece-nos polémico devido à subjetividade associada, uma vez que se torna difícil, senão impossível, monitorizar o acaso.

No entanto, da perspetiva de Landier (2001) e Cressy (2006) resulta uma proposta teórica para melhorar o insucesso, da autoria deste último autor, que propõe “*uma compreensão simpática do infeliz ‘azar’ como a resposta mais sensata a uma derrota da organização*” (p. 114).

7.2. Contributos para a literatura de fatores que contribuem para o insucesso

Embora os nossos resultados venham confirmar algumas das sugestões avançadas em estudos anteriores, outros aspetos que identificamos no nosso estudo e que passaremos a expor de seguida, apresentam-se como contributos que, tanto quanto nos foi possível investigar, não tinham sido antes identificados. Pensamos que estes aspetos são importantes porque ajudam a organizar os fatores que se encontram fragmentados (Baum e Mezias, 1992; Greening e Johnson, 1996; Swaminathan, 1996; Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008) e pretendem acrescentar valor ao modelo empírico proposto.

Assim sendo, depois de averiguarmos, com base nos resultados obtidos, aspetos relativos à falta de capacidades e competências pessoais consonantes com a literatura, identificámos outros dois aspetos que não foram abordados nessa mesma literatura.

O primeiro aspeto é o aventureirismo do empreendedor. Diversas perspetivas mencionadas na análise dos resultados (capítulo 6) demonstram a facilidade com que o empreendedor avança para alguma ação sem ponderar os obstáculos que poderá encontrar.

O segundo aspeto relaciona-se com a incapacidade de resolver problemas que vão surgindo e que em muitos casos são impossíveis de resolver por parte do empreendedor,

seja por uma questão de falta de capacidades físicas/temporais, seja por falta de competências técnicas.

No que respeita à falta de capacidades e competências de gestão, apenas um aspeto não foi identificado na literatura, os conhecimentos de gestão de processos. Este dado tem implicações a curto, médio e longo prazo na startup, uma vez que pode dizer respeito, por exemplo, ao desconhecimento de um acordo parassocial ou até à falta de procura de valências em que a organização tem carência, sendo esta última uma preocupação que deve estar sempre presente no pensamento de um empreendedor.

O último aspeto relativo à falta de capacidades e competências que contribui para o insucesso de uma startup e que não é identificado na literatura, relaciona-se com a componente comercial. A ausência de conhecimentos comerciais é apontada pelos entrevistados como implicações negativas para a startup, dado qualquer organização se desenvolver, entre outros aspetos, através das vendas que efetua. E uma startup apresenta significativas dificuldades em conseguir contratar um comercial. Assim sendo, é o próprio empreendedor que tem que assumir o papel de comercial. Caso não tenha essas capacidades e competências surge o obstáculo comercial, dificultando a resolução do problema e podendo levar ao insucesso a curto e/ou médio prazo.

No caso da falta de *networking*, a não consistência da literatura com os resultados analisados é abordada diversas vezes. Desde logo a falta de relevância dada pelos empreendedores às relações empresariais. Os resultados relataram a importância destas relações e justificaram a falta das mesmas por parte dos empreendedores devido à falta de paciência destes para as construir.

Quando, na ausência de ambiente fértil, as posições tomadas pelos intervenientes neste estudo, mas que não foram abordadas na literatura, prendem-se com a localização das startups. Se por um lado, Portugal é ainda um país que comunica pouco com a Europa e consequentemente com o resto do mundo (na perspetiva de uma localização global), por outro lado Portugal apresenta obstáculos por ainda ser deficitário o acesso a clientes, ou seja, os gastos em deslocações são significativos e, segundo os entrevistados, não existem grandes alternativas para compensar esta falha.

Neste sentido, a perspetiva da falta de *networking* é também sinalizada pela falta da sua promoção nos centros de incubação. Para além de não minimizarem o impacto quando uma startup se localiza numa zona desfavorecida, a grande maioria destes centros, limitam-se apenas a alugar espaços de escritórios, não promovendo qualquer tipo de *networking*.

O contributo para o insucesso de uma startup relacionado com o produto prende-se sobretudo com as fases de prova de conceito e de prototipagem, bem como do *procurement*. Se na fase de prova de conceito é apontada a dificuldade na validação da mesma, na fase de prototipagem podem surgir dois problemas fulcrais, a tecnologia não corresponder às expectativas, e/ou o aparecimento de algum tipo de problema técnico impedir passar da solução idealizada para a grande escala. A acrescentar a estes fatores está o *procurement*, isto é, a dificuldade de aquisição de materiais/componentes especializados e que inviabiliza a construção do produto.

No modelo proposto, os problemas ao nível de mercado que não são coerentes com a literatura, são relativos a estudos de mercado desajustados, à alteração do produto para outro mercado e à dimensão do mercado.

Os dados das entrevistas apontam para uma prática errada de análise de mercado o que poderá acarretar custos extra significativos, conforme já foram referidos no capítulo 6 (subcapítulo 6.4.). No entanto, a alteração do produto para outro mercado é também apontada como relevante para o insucesso. Mais uma vez os entrevistados relatam uma prática corrente dos empreendedores que pode levar a um crescimento dos custos previstos, devido ao facto do empreendedor acreditar que por estar a entrar noutra mercado a realidade se altera, embora não tendo certezas antecipadas relativamente a esta matéria.

Finalmente, a dimensão do mercado é identificada como um problema para as startups. A este respeito os entrevistados referem o impacto negativo do número reduzido de grandes empresas para alavancarem as startups. Perante esta interpretação dos resultados, será um exercício produtivo tentar perceber quais as melhores formas para criar e fixar grandes empresas em Portugal.

Neste estudo a abordagem à estratégia não deixou de ser considerada, apresentando-se como um dos oito fatores propostos que contribuem para o insucesso.

Com efeito, a deturpação do conceito de estratégia não foi mencionado pelos autores analisados, curiosamente apontado por alguns entrevistados. Como se compreende e, segundo os entrevistados, quando um empreendedor desconhece os meios estratégicos que deve utilizar e como os deve utilizar, o resultado não poderá ser satisfatório, refletindo-se negativamente no desenvolvimento da startup. Ao mesmo tempo, e para as startups que têm espaço para explorar a propriedade intelectual, são também apontadas falhas a este nível, tanto pela falta deste processo como pelo incorreto tratamento da patente. Estes resultados obtidos demonstram claramente a

importância da startup se juntar a uma entidade especializada, de forma a ajudar neste processo.

A utilização de estratégias erradas como forma de desenvolver uma startup, pode contribuir para o insucesso. É exemplo disso, uma errada escolha de mercado. Alguns entrevistados chegam a referir como contributo para o insucesso o direcionamento das startups apenas para o mercado português.

Também neste estudo são considerados relevantes os problemas nas operações. Há a referência a diversas operações que não são referenciadas nos autores revistos neste estudo.

Desde logo a desadequada prototipagem que, provavelmente, necessitará de custos de conceção mas que poderá não ter qualquer retorno no caso de o protótipo não demonstrar convenientemente o pretendido.

Por outro lado, quanto à falta de recursos financeiros, um aspeto que foi identificado pelos entrevistados, mas não na literatura, é o dinheiro acabar antes das necessidades financeiras serem cobertas, designado por *traction*.

No que diz respeito à falta de recursos humanos é reconhecida a falta de cultura de trabalho por parte do colaborador, isto é, a desvalorização do valor do conhecimento para melhorar a prestação no trabalho.

Outro contributo para o insucesso prende-se com o impacto negativo da rotação dos colaboradores juniores numa startup.

E como último aspeto referente aos recursos humanos, e que é apontado pelos entrevistados, é a produtividade dos colaboradores que pode ser afetada, influenciando a organização.

Na verdade, problemas nas operações também se verificam nas relações dos elementos que compõem a estrutura societária. Para além da dificuldade em quantificar a ideia e o que já foi feito até se chegar à fase de negociação, identificado pelos entrevistados e, conforme a literatura como um aspeto que contribui para o insucesso, outros dois aspetos surgem mas que não são abordados aquando da revisão da literatura.

A desadequada captação de investimento é um dos aspetos apontados, isto porque, segundo alguns entrevistados os empreendedores são incentivados a centrarem-se no *pitch*, acabando por não adquirirem outras competências que o negócio e os investidores valorizam. Contudo, ainda referente à desadequada captação de investimento, verificam-se também especificações pedidas por parte dos investidores que por vezes não existem nas startups.

O outro aspeto que é identificado pelos entrevistados como responsável pela entropia entre a estrutura societária e que não é referido na literatura, é o mau relacionamento entre promotores e investidores, devido sobretudo à falta de encontro de interesses.

Outro elemento importante em termos de problemas operacionais surge a nível comercial. A opção pela adesão de clientes referência deve ser ponderada, porque a dependência desse tipo de clientes, segundo os entrevistados, contribui para o insucesso. Por outro lado, a incorreta identificação do verdadeiro decisor para um potencial cliente também é referida como um aspeto negativo, na medida em que o não falar com a pessoa certa pode dar origem a perdas financeiras, de energia e de oportunidade.

De acordo com vários entrevistados a má imagem no estrangeiro também se mostra um problema nas operações comerciais, influenciando o arranque das negociações com um potencial cliente estrangeiro.

Relativamente às outras variáveis não controláveis, agrupadas num único fator proposto no modelo, foi verificada a falta de maturidade do ecossistema das startups como um aspeto indicado pelos entrevistados mas não observado na literatura.

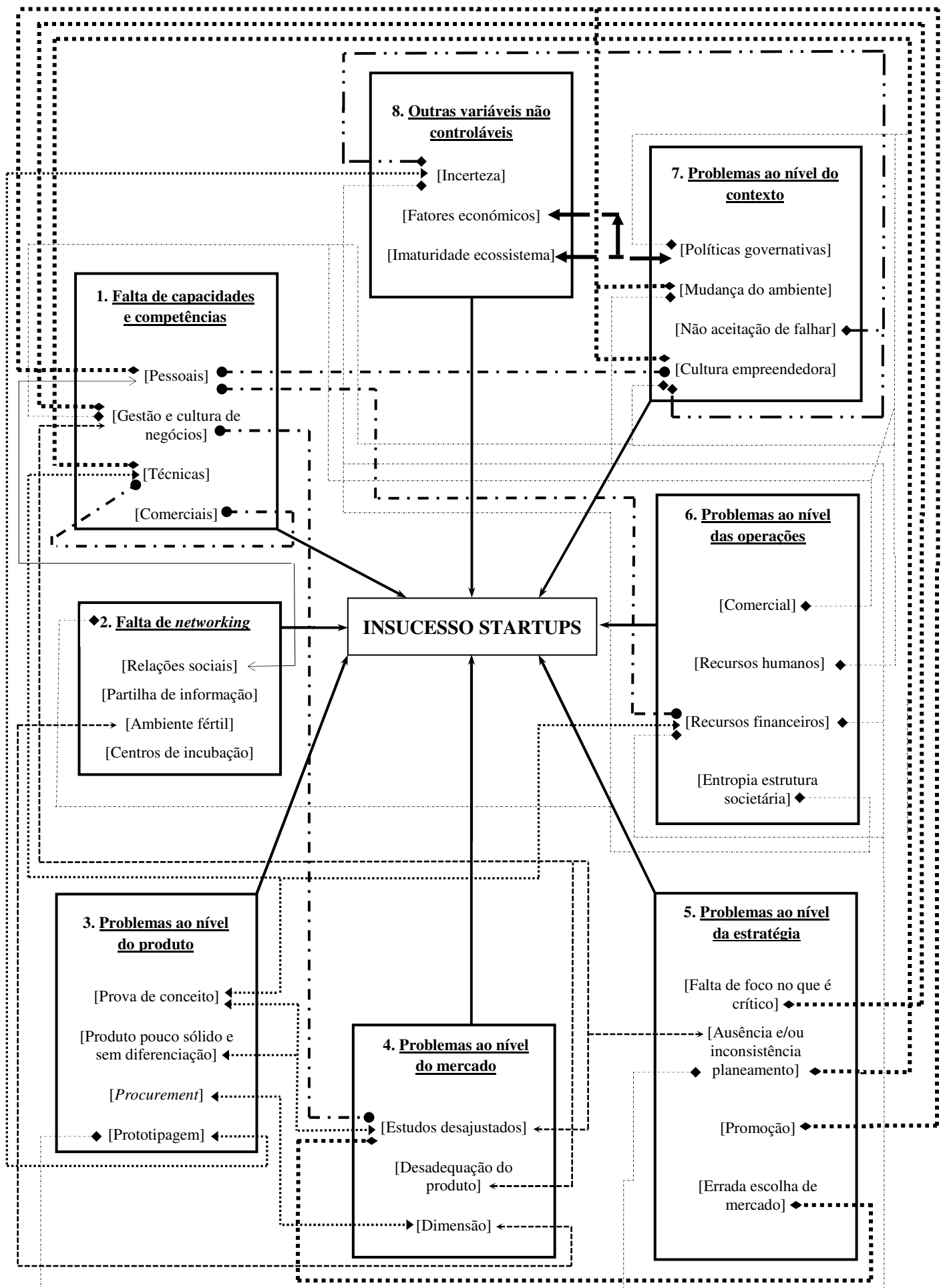
Nesta investigação não emergiu nenhum aspeto abordado pelos entrevistados e não identificado na literatura, relativo a problemas ao nível do contexto.

7.3. Modelo empírico proposto | Abordagem às inter-relações relevantes

Como já enunciamos na introdução ao capítulo 7, a literatura consultada demonstrou que não existem muitos estudos sobre o insucesso comparativamente com os estudos existentes sobre o sucesso, além disso a pesquisa que aborda estes fatores é muito fragmentada (Baum e Mezias, 1992; Greening e Johnson, 1996; Swaminathan, 1996; Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008).

Assim, o modelo empírico proposto, para além de expor as diferentes causas que contribuem para o insucesso (ver Figura 12), destaca as mútuas relações entre eles, representado na Figura 13.

Figura 13 – Modelo empírico com relações



Segundo o que podemos apurar, com base nas entrevistas efetuadas, há aspetos que caracterizam cada um dos oito fatores identificados que contribuem para o insucesso e que têm origem em fatores diferentes dos propostos no modelo.

Dada a diversidade de ligações verificadas e a dificuldade na sua representação, optámos por criar um método de leitura, de modo a melhorar a perceção do modelo proposto com as ligações indicadas (ver Figura 13). Este método consta em interpretar, todos da mesma forma, cada um dos oito fatores propostos. Cada fator apresenta aspetos que o caracterizam, sendo que cada um desses aspetos se encontra dentro de um parêntese reto de onde sai uma seta. A regra de leitura centra-se em que a seta que sai, do lado direito de cada um dos aspetos que caracterizam um fator, corresponderá à seta que chega ao lado esquerdo de outro aspeto que o influencia. Para todos os fatores a regra é que as setas que saem do lado direito vão corresponder às setas que entram do lado esquerdo.

Após esta breve explicação sobre a forma de interpretar as ligações apresentadas no modelo proposto, passaremos então à sua descrição.

Os discursos que os entrevistados produzem sobre a falta de capacidades e competências têm várias causas externas.

Relativamente à falta de capacidades pessoais são constatadas duas ligações específicas. Em primeiro lugar, os reduzidos capitais próprios e a dificuldade em os captar são afetados pela falta de recursos financeiros. Em segundo lugar a instabilidade familiar. As interações entre a família do empreendedor e a startup explicam o insucesso, tal devido a uma falta de cultura empreendedora – problema identificado ao nível do contexto. A incompreensão, por parte dos familiares mais próximos, dos sacrifícios que um empreendedor passará é um dos exemplos bem conhecidos destas entropias familiares.

Para outros entrevistados que abordam a falta de competências de gestão, as suas perspetivas centram-se nas necessidades de mercado que não são asseguradas, em consequência de estudos desajustados e por vezes inexistentes, constatando-se a falta de atenção em relação ao mercado.

Já a falta de competências comerciais é reconhecida como uma causa para o insucesso, sendo afetada por falta de competências, mas desta vez técnicas.

Quanto à carência de *networking*, um dos aspetos referenciados é a falta de relações sociais. São apontados diversos erros que podem levar ao insucesso e devem ser levados em conta. Foi evidente a irrelevância dada às relações empresariais, podendo esta

indiferença preceder a falta de capacidades e competências pessoais, nomeadamente quanto à desvalorização das capacidades emocionais.

Existem vários problemas relacionados com o produto, de acordo com o reproduzido por alguns dos entrevistados, tais como o produto pouco sólido e sem diferenciação, a prova de conceito, a prototipagem e o *procurement*.

O produto pouco sólido e sem diferenciação verifica-se na falta de teste de produto no mercado. Esta ausência de testes surge, mais uma vez, por problemas ao nível do mercado, particularmente estudos desajustados e/ou inexistentes.

Em relação à prova de conceito, foram identificados aspetos que justificam os problemas nesta fase. Por um lado, a falta de teste de risco de mercado, que nos remete para os estudos de mercado desajustados e/ou inexistentes. Por outro lado, a falta de teste de risco tecnológico que, desta vez, se relaciona com a falta de competências técnicas. E ainda por outro lado, a dificuldade de acesso a determinadas tecnologias e/ou equipamentos e a incorreta fonte de financiamento são afetados pela falta de recursos financeiros, isto é, pela falta de financiamentos.

Para a maioria dos entrevistados o que provoca a falta de viabilidade da prototipagem, relaciona-se com uma variável não controlada, a incerteza em verificar se um protótipo resulta, por exemplo, não resultar um protótipo que cumpra a funcionalidade pretendida devido ao seu carácter inovador.

Um último aspeto referente aos problemas a nível do produto e em que são apresentadas ligações responsáveis por esses problemas, é o *procurement*. A dificuldade na aquisição de componentes especializadas prende-se com a falta de material especializado. Esta carência deve-se a problemas de dimensão de mercado, visto que, se o mercado for diminuto a procura por material especializado também o será, e consequentemente a oferta vai retrair-se por se tratar de material específico e de reduzida procura.

No que diz respeito aos problemas ao nível do mercado, estes para além de afetarem outros fatores, também são afetados. Nesta matéria os entrevistados identificam, relativamente aos estudos desajustados, que a falta de conhecimento de mercado se deve a problemas estratégicos, designadamente ao incorreto planeamento, e acrescentam que a ausência de comunicação com os intervenientes é afetada pela falta de conhecimento de gestão e de cultura de negócio.

Quanto à não apresentação de um produto de forma desenvolvida, apresentando-o como desadequado a um determinado mercado, tal se deve à falta de competências de gestão de processos.

Finalmente, a dimensão do mercado, que já foi elencada anteriormente como um elemento prejudicial a outros fatores, agora também é afetada por outros elementos. Um destes elementos é o facto de o reduzido número de grandes empresas para alavancarem as startups, estarem fortemente ligadas ao contexto, em especial no que se refere à ausência de políticas governativas que proporcionem a instalação de maior número de empresas grandes no território nacional.

Outro aspeto em que são apresentadas ligações relevantes por parte dos entrevistados são os problemas ao nível da estratégia. A este respeito a falta de foco no que é crítico para o sucesso, e que é justificado pela desadequada gestão estratégica, ocorre pela falta de competências de gestão.

A falta de um PN consistente e detalhado, referente à ausência e/ou inconsistência de planeamento, é afetada pela ausência de conhecimentos técnicos. Quanto à escolha errada de mercado, esta é justificada pelos desajustados e/ou inexistentes estudos de mercado.

No que se refere à promoção organizativa surgem diversas perspetivas. Desde logo a incorreta ideia de que é preciso muito dinheiro para promover a startup, deve-se à falta de capacidades emocionais aliada à falta de conhecimentos comerciais. Ao mesmo tempo, o facto de a prototipagem não ser encarada como um processo linear (que faça parte de qualquer projeto), deve-se a problemas ao nível do contexto, especificamente devido à ausência de cultura empreendedora, ou seja, quando são ensinadas boas práticas como a prototipagem.

Ainda relativamente à promoção organizativa, é apontada a falta de uma estratégia de apoio à internacionalização, afetada novamente por problemas que dizem respeito ao contexto em que a startup se insere, mas desta vez relacionada com a dificuldade de mudança do ambiente existente.

No modelo proposto é destacada, igualmente, a existência de problemas relativos às operações. As ligações predominantes são entre os recursos financeiros e humanos, bem como a entropia na estrutura societária e problemas comerciais.

Em relação aos recursos financeiros são verificadas diversas ligações. O insuficiente investimento para competir com empresas internacionais resulta da falta de ambiente favorável para competir no mercado. No entanto, os custos elevados que são

afetados pela alteração da realidade planeada - incerteza não controlável do contexto -, os problemas no planeamento que se devem à sua ausência e/ou inconsistência e a errada estratégia que se deve à falta de experiência do empreendedor, são também designados problemas referentes a recursos financeiros.

É também possível avançar com um conjunto de ligações, mas desta vez relativas aos recursos humanos. Constata-se a incorreta constituição de equipa o que se deve à falta de recursos financeiros capazes de suportar a médio prazo. Também a falta de cultura de trabalho, isto é, a desvalorização do valor do conhecimento por parte do colaborador, justificada pelos entrevistados pela ausência de uma cultura empreendedora. Como último problema com as operações dos recursos humanos surge o impacto negativo da rotação de colaboradores juniores. Conforme foi descrito no capítulo 6, a rotação de colaboradores jovens verifica-se sobretudo pela procura de melhores condições monetárias e/ou pela perceção de que afinal não é a área em que ambicionavam crescer profissionalmente. As consequências desta rotação para uma startup podem ser muito nefastas. Segundo os intervenientes neste estudo a dificuldade de segurar um colaborador jovem, em quem a startup investiu na partilha de conhecimentos, é mais uma vez afetada pela falta de recursos financeiros.

No que toca às entropias identificadas na estrutura societária, o que se pode concluir das entrevistas é que a desadequada captação de investimento, sobretudo pelo facto dos empreendedores se focarem no *pitch*, se centra na ausência de uma cultura empreendedora. Esta posição defendida pelos entrevistados prende-se com a carência de outras competências que o negócio e os investidores valorizam e que no seu entender não são consideradas.

Outro elemento relativo às entropias identificadas na estrutura societária é a dificuldade de quantificar uma ideia e o que já foi feito até à fase de negociação. Neste caso impera a subjetividade, uma vez que não existe nada testado que possibilite quantificar o negócio, constatando-se a existência de variáveis não controláveis pelo empreendedor, por exemplo, a incerteza de encontrar um investidor que se apaixone pela ideia ou que dê valor ao trabalho efetuado até à data de apresentação.

A acrescentar à desadequada captação de investimentos e às entropias identificadas na estrutura societária, constata-se o mau relacionamento entre promotores e investidores. Quando este cenário se verifica, os entrevistados defendem que tal se deve a dois motivos. O primeiro devido ao desencontro de interesses, especificamente a falta de partilha de risco por parte dos investidores e motivado pela incerteza que uma ideia

de negócio apresenta. O segundo motivo para os entrevistados prende-se com a falta de apoio das Capitais de Risco e/ou *Business Angels*, quer ao nível da partilha da sua experiência quer do *networking*.

Quanto aos problemas nas operações comerciais, destaca-se a errada abordagem aos primeiros potenciais clientes que, por um lado ocorre devido à falta de competências do empreendedor, por outro resulta da ânsia na obtenção de resultados que se deve à falta de capacidades emocionais do empreendedor.

Contudo, as barreiras comerciais aparecem de diversas perspetivas. Uma barreira comercial ao nível do cliente referência, prende-se com a variável não controlável, incerteza, uma vez que o empreendedor não sabe se o cliente referência que pretende angariar ou até conseguiu angariar, se vai mostrar uma mais-valia para a startup ou comportar-se como o principal responsável pelo insucesso da startup.

Outra barreira comercial relaciona-se com as respostas ineficazes dos fornecedores, por falta de cultura empreendedora.

Uma terceira barreira comercial é a falta de abertura das entidades públicas (e.g. Câmaras Municipais) para conhecer as ofertas das startups. Esta situação é afetada pelas políticas governativas desajustadas, em que apenas as empresas grandes conseguem ser reconhecidas.

Por último, a cultura não pagadora, ou seja, o estigma de não pagar revela-se uma barreira comercial. Nesta matéria, os problemas de contexto voltam a sobressair, desta vez devido à falta de aplicação das leis e do excesso de tributação existente.

No seu estudo, Ooghe e De Prijcker (2008) distingue o fracasso como um processo existente. Poucos investigadores analisaram explicitamente o fracasso como um processo. No entanto, a única ligação que surge como problema ao nível do contexto é, a falta de ambiente propício a aceitar a falha, isto é, impera a não-aceitação de falhar. Segundo diversos entrevistados este estigma da sociedade assenta no ser mal visto o empreendedor que falha, sendo-lhe criadas barreiras. Este facto deve-se à falta de cultura empreendedora pois, se a falha fosse vista pela sociedade como uma forma de experiência adquirida, as barreiras anteriormente mencionadas deixariam de existir. Mas por outro lado também é indicado o excesso de *risk adverse*, isto é, o risco que o empreendedor corre devido às políticas conservadoras de mercado e à incerteza que o negócio acarreta.

De notar também a existência de ligações que justificam as variáveis não controláveis. São mais frequentes nos discursos dos entrevistados a falta de maturidade

do ecossistema das startups, especificamente a falta de apoio no ambiente de nascimento (pré-incubação) de uma startup, devendo-se às políticas governativas incorretas.

Surgem também os fatores económicos, nomeadamente uma conjuntura económica desfavorável, responsável pelas crises económicas que são despoletadas por políticas governativas desajustadas.

O último capítulo do estudo apresenta, assim, as conclusões finais, bem como as limitações e pistas futuras de investigação nesta área do conhecimento.

Quarta Parte – Conclusões, contribuições, limitações e futuras investigações

Esta última parte apresenta e sintetiza as principais conclusões deste estudo que incide nos fatores que contribuem para o insucesso das startups. Alguns autores (Baum e Mezias, 1992; Greening e Johnson, 1996; Swaminathan, 1996; Yrle *et al.*, 2000; Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008) sublinham a necessidade de adotar uma perspetiva de análise que contemple os fatores que contribuem para o insucesso das startups, pois só assim se poderá compreender e melhorar as taxas de sobrevivência destas ao fim de três anos e que atualmente, em Portugal, ainda são de 48,74% (INE, 2012).

Assim, os principais objetivos foram:

1. Explorar as razões da elevada taxa de insucesso das novas empresas;
2. Distinguir os fatores de insucesso dos fatores de sucesso;
3. Compreender as razões da evolução das taxas de insucesso ao longo dos primeiros anos de vida das empresas.

Este estudo teve também como objetivo encontrar um modelo empírico que organize os fatores que contribuem para o insucesso, na tentativa de reunir algum consenso sobre os mesmos.

Considerados estes objetivos, começou-se por fazer um estudo da literatura existente sobre os fatores de insucesso e de sucesso, estudo esse que conduziu à formulação da questão desta investigação e dos objetivos gerais a alcançar. Foi realizada uma análise de conteúdo de 29 entrevistas semiestruturadas, agrupadas da seguinte forma: (1) os empreendedores que vivenciaram o insucesso na sua startup, podendo a mesma ter encerrado ou prosperado e vivendo atualmente momentos muito positivos e (2) os especialistas, em geral, que cooperam com as startups. Contudo, dentro destes especialistas destacaram-se dois subgrupos: (2.1) os investidores e (2.2) os especialistas em empreendedorismo e/ou inovação.

Deste modo, no capítulo 8, sintetizam-se as principais conclusões. No capítulo 9 apresentam-se os contributos e as implicações para a teoria e a gestão. No capítulo 10 são apontadas as limitações da investigação e, por último, no capítulo 11 apresentam-se sugestões para futuras investigações.

- Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da “medalha” -

Capítulo 8. Conclusões

Este estudo revela o caráter dinâmico que existe nas startups à medida que se vão desenvolvendo. Atualmente, os fatores que contribuem para o insucesso das startups caracterizam-se pela ausência de consenso (Yrle *et al.*, 2000), apresentando-se os resultados empíricos muitas vezes controversos e fragmentados (Baum e Mezias, 1992; Greening e Johnson, 1996; Swaminathan, 1996; Box, 2008; Song e Di Benedetto, 2008). Desta forma se confirma a relevância da sua compreensão, bem como a falta de estudos nesta área (Machado e Espinha, 2010). A forma como os fatores de insucesso são expostos tem que sofrer necessariamente reformulações quando se analisa o desenvolvimento de uma startup como um processo contínuo (como um todo) ao longo do tempo, e não apenas de forma isolada. Verificou-se que os principais fatores e processos evidenciados na literatura podem afetar uma startup, confirmando-se a importância da existência de estudos aprofundados dos insucessos, ou seja, as suas causas e as suas relações são extremamente importantes. Contudo, a análise dos fatores que contribuem para o insucesso de uma startup estende-se para além dos fatores indicados individualmente, como é apontado na grande maioria da literatura explorada, sendo necessário percecioná-los de forma agregada. É interessante notar que pode haver várias explicações para o fracasso da empresa, e não apenas uma resposta única para a questão da razão pela qual uma empresa falhou (Welter, 2005).

Esta investigação pretende demonstrar que, de certa forma, é importante considerar um modelo integrado para a melhor compreensão dos fatores estudados anteriormente, e que se apresentam fragmentados e incompletos, feita a partir da análise qualitativa de dados recolhidos no contexto português. Na verdade, muitos dos fatores que são apresentados na literatura como fatores que contribuem para o insucesso das startups são igualmente constatados nos dados recolhidos. Todavia, a justificação para haver uma nova perspetiva sobre os fatores de insucesso, bem como sobre os novos fatores que emergiram surge pelo facto de existirem múltiplas interações (ligações) entre os fatores e os aspetos que caracterizam cada um deles e que se repetem nos fatores referidos na literatura – ao nível do empreendedor, da organização e do ambiente. Desta repetição resultam dois problemas. Por um lado, erros e dificuldade de interpretação dos fatores identificados e por outro, uma entropia na procura de antecipar problemas, bem como nas tomadas de decisão por parte dos responsáveis das startups.

Assim, os resultados do estudo mostram que existem diversas inter-relações entre os fatores que contribuem para o insucesso e os que o justificam. Estas relações que consideramos importantes surgem do confronto da extensa revisão da literatura com os dados recolhidos e que, acreditamos, vêm acrescentar valor ao modelo proposto, uma vez que proporciona melhorar a compreensão da razão de alguns fatores contribuírem para o insucesso, possibilitando antecipar a ação dos empreendedores.

No seguimento das principais conclusões apresentadas, amplamente assentes nos significados e interpretações da revisão da literatura e das entrevistas, e conforme já foi mencionado anteriormente, propusemos um modelo que considera os seguintes aspetos:

- As causas que contribuem para o insucesso das startups centram-se em oito principais fatores, sendo que em cada um deles são apresentadas características específicas que o justificam;
- O modelo deve assumir uma focalização mais relacional (ter em conta que a startup está inserida num contexto que apresenta diversas variáveis, algumas não sendo controláveis) e uma natureza mais personalizada e menos estandardizada;
- As inter-relações podem assumir um papel fundamental na organização de uma startup, antecipando problemas futuros e possibilitando contorná-los.

Na interpretação que é dada ao modelo proposto na Figura 7 (capítulo 7), os fatores individuais são importantes para compreender os vários níveis de envolvimento que os indivíduos colocam na startup.

Concluímos que, segundo os intervenientes entrevistados neste estudo (empreendedores, investidores e especialistas em empreendedorismo e inovação), o insucesso é um fator de difícil abordagem. Segundo estes, esta realidade é devida à não-aceitação de falhar perante a sociedade. A prova disso é a afirmação proferida por um dos investidores entrevistados:

“É sempre instrutivo ver porque as empresas ‘falham’, embora muito mais trabalhoso.” (ESP.Inv.#4)

Como conclusão prática com interesse para o empreendedor e para a sociedade, diríamos que, apesar dos insucessos relatados na literatura (e.g. Shane, 2008), ignorar as startups não é solução. O empreendedorismo é importante para o sucesso da economia (Landier, 2001; Contente, 2011).

Capítulo 9. Contributos e implicações para a teoria e a gestão

Após a apresentação das principais conclusões, este capítulo pretende expor contributos e implicações, considerando-se contributos para a teoria e investigação e também contributos para gestão de empresas.

A contribuição empírica e teórica desta investigação assenta no facto de acrescentar valor à teoria tradicional da literatura existente sobre os fatores que contribuem para o insucesso das startups, propondo-se uma interpretação mais coesa das mesmas.

A opção metodológica utilizada na recolha e tratamento de dados revelou-se, de uma forma genérica, adequada à análise do estudo. Considerando os objetivos de investigação foi possível alcançar o objetivo principal deste estudo, seguindo as linhas de pesquisa indicadas por Franco e Haase (2010, p. 504):

“Para as linhas de pesquisas futuras, com base nos resultados das entrevistas, observações e outras evidências, concluímos que o insucesso das PME’s poderia ser melhor explicado por explorações qualitativas.”

Nesta medida, este estudo destacou aquilo que o empreendedor deve valorizar em cada uma das dimensões do insucesso e o que espera obter de cada uma delas, chamando a atenção para a complementaridade das características e não para a sua individualização. Espera-se assim fornecer mais uma ferramenta para entender os fatores que contribuem para o insucesso e de que forma estes podem ser evitados. Ao abordar explicitamente o processo de insucesso das startups temos a esperança de ter enriquecido a nossa compreensão sobre alguns mecanismos que operam na interface entre a empresa e o seu ambiente/contexto e de ter ajudado a esclarecer o complexo e multifacetado processo de desenvolvimento das startups. Para isso foram desenvolvidos esforços para abranger um painel de entrevistados heterogéneo (empreendedores, investidores e especialistas em empreendedorismo e/ou inovação), de forma a triangular dados e estabelecer diversas linhas de evidências para confirmar factos.

Para além destes contributos empíricos para a literatura, cremos que esta dissertação dá uma contribuição para a gestão das startups. Acreditamos que esta dissertação aborda um assunto de interesse para as empresas que procuram conhecer os problemas que podem enfrentar, de forma a poderem-se preparar (dentro das suas limitações) para esses obstáculos. Porém, outro contributo que pensamos ser importante para a gestão de startups prendem-se com a preparação de estratégias capazes de superar limitações de

recursos, essenciais para o desenvolvimento das empresas. Espera-se que com este trabalho se ajude as empresas a ver como podem beneficiar com o conhecimento dos fatores que contribuem para o insucesso e com as inter-relações aí presentes. Ignorar estes aspetos poderá criar um provável cenário pouco próspero para as startups, o que aliás já é visível nas reduzidas taxas de sobrevivência destas (INE, 2012). Assim, o presente estudo deseja apresentar uma utilidade prática direcionada para a gestão. Pretende alertar para a necessidade das startups pensarem nos seus possíveis insucessos de uma forma mais estruturada e como potencial fonte de informação, de vantagem competitiva e de recursos fundamentais para que as startups consigam alcançar o desenvolvimento.

Para finalizar, torna-se relevante salientar que a presente dissertação contribui, por um lado, para minimizar a falta de investigação nesta área, propondo-se explicar as baixas taxas de sobrevivência das startups, e por outro deixar uma mensagem de alerta para aqueles que ainda não se debruçaram sobre a importância do insucesso nas startups, com a finalidade de procurarem reconhecer que se trata de uma provável realidade com que as startups se têm de confrontar. Os resultados alcançados demonstram, como outros estudos já o haviam apontado, que o estudo dos fatores que contribuem para o insucesso carece de aprofundamento.

Capítulo 10. Limitações da investigação

Nesta dissertação há limitações que passaremos a enunciar. Estas limitações estão, sobretudo, relacionadas com algumas das opções que foram tomadas em termos metodológicos.

Em primeiro lugar, nesta investigação pode-se questionar se as contribuições dos entrevistados não terão sido influenciadas pelo facto de o investigador já ter experienciado a realidade de uma startup. Contudo, no decurso das entrevistas ficou patente que, como interveniente no contexto das startups, tal possibilitou compreender mais facilmente os aspetos específicos mencionados. A ligação às startups revelou-se proveitosa, fazendo com que as entrevistas decorressem com mais fluidez e permitindo explorar melhor os pontos abordados, bem como promovendo a partilha de experiências, uma vez que estava presente, por parte do investigador, a ideia de estar familiarizado com a realidade.

Uma limitação que se impôs de uma forma mais perentória relaciona-se com a natureza da investigação qualitativa e com o carácter não generalizável das conclusões. Apesar de diversos autores (e.g. Lakatos e Marconi, 1991; Yin, 2001; Barañano, 2008) defenderem a investigação qualitativa e o facto de uma investigação qualitativa não contemplar uma análise quantitativa, tal acrescentaria valor a este estudo se existisse a possibilidade de cruzar a informação qualitativa com outra de carácter quantitativo. Tal cruzamento não foi possível realizar devido a limitações de meios e de tempo.

Outra limitação prende-se com o facto de os entrevistados terem sido convidados a dar o seu contributo através das suas experiências, podendo estas se apresentar redutoras, não se tendo conseguido confirmar verdadeiramente a sua veracidade.

Por último, é apontado o facto do estudo se direccionar apenas ao contexto português. Uma comparação com diferentes contextos económicos e culturais poderia ter enriquecido os resultados obtidos.

- Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da “medalha” -

Capítulo 11. Sugestões de futuras investigações

As limitações referidas no capítulo anterior remetem-nos para sugestões de futuras investigações. Desde logo seria interessante efetuar um cruzamento entre a análise qualitativa realizada e uma análise quantitativa. Este cruzamento contribuiria para acrescentar valor aos resultados apresentados.

No seguimento das limitações referidas e de forma a assegurar a validade dos resultados, seria interessante replicar este estudo em outros contextos, ou seja, em outros países.

Outra pista de investigação, que consideramos pertinente, prende-se com a confirmação se o contraditório dos fatores que contribuem para o insucesso, contribui igualmente para o sucesso, conforme é indicado por alguns autores na literatura (e.g. Gaskill *et al.*, 1993).

Por sua vez, o nosso estudo evidencia a existência de fatores que emergiram dos resultados mas que não foram consonantes com a literatura. Assim, estamos convictos que um estudo que proponha e aprofunde um conjunto de novos fatores e/ou características que os definam, nunca ficará completo se esses aspetos não forem validados.

O principal resultado do presente estudo foi a proposta de um modelo empírico, que se pretende que seja uma mais-valia para qualquer interveniente nas startups. Assim, gostaríamos de demonstrar que poderá ser um desafio interessante para a comunidade académica e empresarial testá-lo, monitorizá-lo e verificar quais as suas consequências, tanto em startups que apesar de não estarem bem, ainda existem, bem como em novas startups. Uma vez identificados os desvios, seria conveniente procurar resolvê-los e readaptar o modelo proposto.

Deste modo, considerando o até agora exposto e o interesse demonstrado por esta temática, tanto por parte dos entrevistados como de indivíduos que foram tendo conhecimento do desenvolvimento deste estudo, ambicionamos ter contribuído para a análise do insucesso das startups e desejamos que exista espaço para futuras investigações que aprofundem as conclusões a que chegámos, dando um melhor contributo para as startups e sobretudo para os seus intervenientes.

Apêndices

Apêndice I – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível do empreendedor

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/6	Visão do negócio	Sarasvathy <i>et al.</i> (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Wennberg e Holmquist (2008), Sarasvathy <i>et al.</i> (2010)			Kessler (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), O'Neill e Duker (1986)	
2/6	Experiência	Robb e Fairlie (2009), Rose <i>et al.</i> (2006), Welter (2005), Headd (2003), Watson <i>et al.</i> (1998)			Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Van Gelderen et al. (2006), Rubenson e Gupta (1992)	Flamholtz e Randle (2012), Gato (2010), Askim e Feinberg (2001), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)
3/6	Competências de gestão	Welter (2005), Van Gelderen et al. (2006), Haswell e Holmes (1989)			Capelleras e Hoxha (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Yrle <i>et al.</i> (2000), Watson <i>et al.</i> (1998)	Franco e Haase (2010), Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Chrisman <i>et al.</i> (1998), Shanklin (1995)	Shane (2008)
4/6	Capacidades cognitivas e emocionais	Kelley et al. (2011) Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Yazdipour e Constand (2010), Haslam e Reicher (2007), Davis e Gardner (2004), Van Gelderen et al. (2006), Headd (2003), Lee e Lee (2002), Landier (2001), Harrell (1994), Fiske e Taylor (1991), Kelley (1967), Miller e Ross (1975), Heider (1958)	Franco e Haase (2010), Choi e Shepherd (2004), Askim e Feinberg (2001), Weiner (1985), Bettman e Weitz (1983)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Franke <i>et al.</i> (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Kessler e Frank (2004), Lee e Lee (2002), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Kumar (2007), Shonesy e Gulbro (1998)	
5/6	Formação / educação	Rose <i>et al.</i> (2006), Lee e Lee (2002), Brüderl <i>et al.</i> (1992)	Franco e Haase (2010)		Robb e Fairlie (2009), Herranz e Lara (2008), Kessler (2007), Lee e Lee (2002), O'Neill e Duker (1986)	Gato (2010), Castillo e Smida (2009), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)

- Fatores que contribuem para o insucesso das startups: O reverso da “medalha” -

6/6	Contexto pessoal/ Ocupações externas	Watson <i>et al.</i> (1998)		Shane (2008)	Kessler (2007), Headd (2003)		
-----	--	-----------------------------	--	--------------	---------------------------------	--	--

Apêndice II – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível da organização

		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/9	Estratégia competitiva	Knudsen e Mortensen (2011), Yazdipour e Constand (2010), Liu (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Korgaonkar e O'Leary (2008), Kessler (2007), Covin <i>et al.</i> (2000)	Huizingh (2011)	Shane (2008)	Allman <i>et al.</i> (2011), Liu <i>et al.</i> (2011), Patel (2011), Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Jaruzelski e Dehoff (2010), Rothaermel e Hess (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Oe e Mitsuhashi (2009), Cassia <i>et al.</i> (2009), Hall <i>et al.</i> (2008), Korgaonkar e O'Leary (2008), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Chung <i>et al.</i> (2007), Kessler (2007), Piekkola (2007), Wu (2007), Rose <i>et al.</i> (2006), Audretsch e Lehmann (2005), Stuart e Sorenson (2003), Lee e Lee (2002), Vivero (2002), Deeds (2001), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Li e Atuahene-Gima (2001), Yli-Renko <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), Robert e Robson (1999), Zahra e Bogner (2000), Peel e Bridge (1998), Stearns <i>et al.</i> (1995), Haveman (1992), Hall (1988), Bourgeois (1980)	Huizingh (2011), Gato (2010), Fischer e Reuber (2003), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)
2/9	Planeamento		Franco e Haase (2010)	Gong <i>et al.</i> (2006)	Kessler (2007), Van Gelderen et al. (2006), Peel e Bridge (1998)	Gong <i>et al.</i> (2006), Umble <i>et al.</i> (2003)	
3/9	Flexibilidade e adaptabilidade	Welter (2005)		Sarasvathy <i>et al.</i> (2010), Gong <i>et al.</i> (2006)	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Yang <i>et al.</i> (2007), Cohen e Levinthal (1989)	Huizingh (2011), Gong <i>et al.</i> (2006), Shanklin (1995)	
4/9	Recursos: Financeiros, Humanos, Físicos e Relacionais	Wennberg e Holmquist (2008), Mann e Sager (2007), Wu (2007), Arthurs e Busenitz (2006),	Franco e Haase (2010), Machado e Espinha (2010), Chrisman <i>et</i>	Shane (2008)	Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Wu (2007),	Castillo e Smida (2009)	Shane (2008)

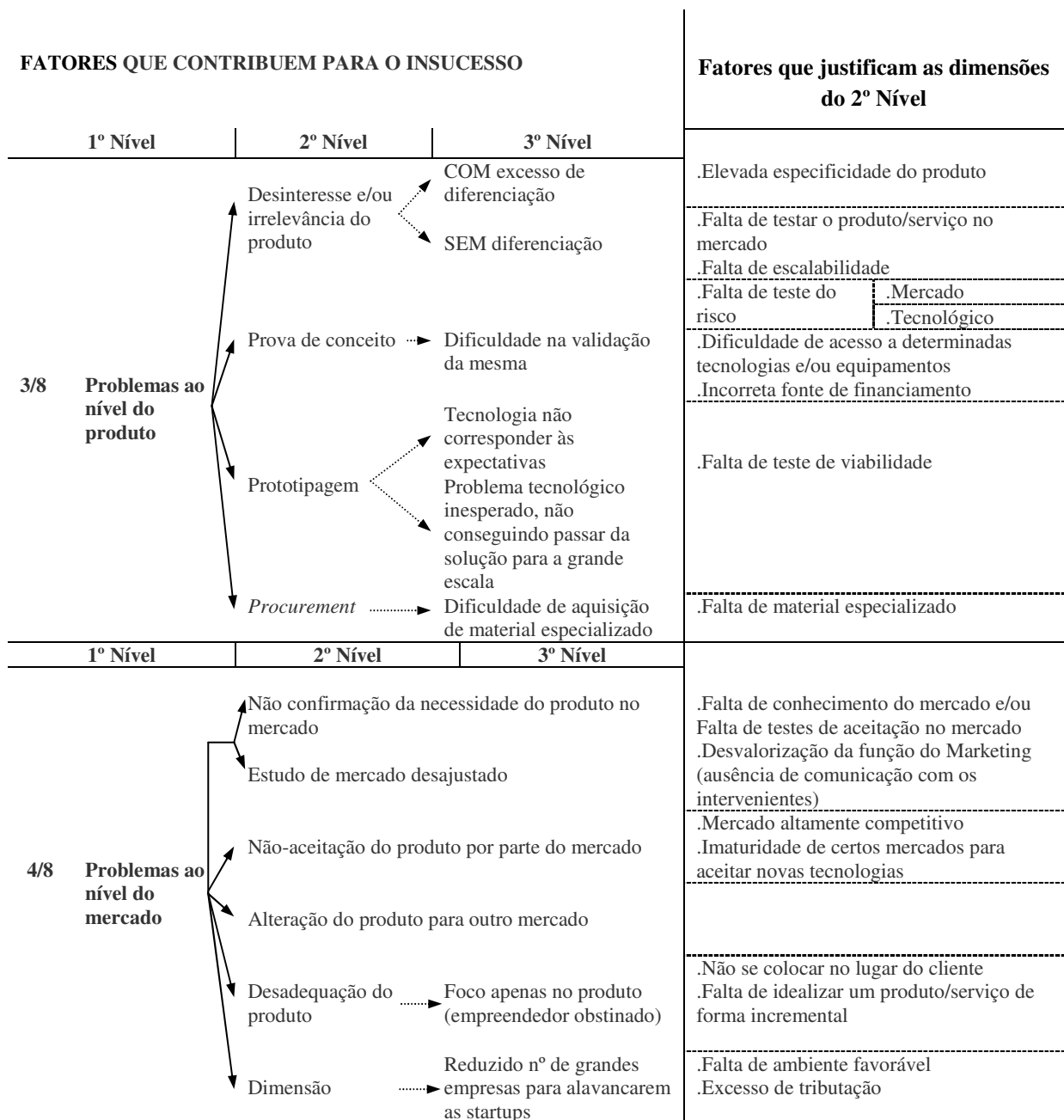
		Bose e Pal (2006), Cressy (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Headd (2003), Honjo (2000), Watson <i>et al.</i> (1998)	<i>al.</i> (1998)		Ford <i>et al.</i> (2006), Headd (2003), Stuart e Sorenson (2003), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Grant (1996), Barney (1991), Gartner (1985)		
5/9	Marketing	Korgaonkar e O'Leary (2008), Kessler (2007), Cressy (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Watson <i>et al.</i> (1998), Birley <i>et al.</i> (1991), Watson <i>et al.</i> (1998)	Gato (2010), Askim e Feinberg (2001)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Bahadir <i>et al.</i> (2009), Korgaonkar e O'Leary (2008), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Rose <i>et al.</i> (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000)	Castillo e Smida (2009), Helm e Mauroner (2007), Shonesy e Gulbro (1998)	Shane (2008)
6/9	Gestão operacional	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Wennberg e Holmquist (2008), Cressy (2006), Diltz e Pence (2006), Welter (2005), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Honjo (2000), Everett e Watson (1998), Watson <i>et al.</i> (1998), Jennings e Beaver (1997), Boyle e Desai (1991), Haswell e Holmes (1989), Hambrick e Crozier (1986)	Gato (2010), Chrisman <i>et al.</i> (1998), Brush (1992)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Song e Di Benedetto (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Mann e Sager (2007), Cressy (2006), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), McGrath (1999), Sitkin e Pablo (1992)	Gato (2010), Gong <i>et al.</i> (2006), Fischer e Reuber (2003), Dennis <i>et al.</i> (2003), Askim e Feinberg (2001)	Shane (2008)
7/9	Estrutura	Mourão e Oliveira (2012), Headd (2003), Honjo (2000)	Machado e Espinha (2010)		Fischer e Reuber (2003), Oe e Mitsuhashi (2009), Song e Di Benedetto (2008), Chung <i>et al.</i> (2007), Wu (2007), Shamsie <i>et al.</i> (2004), Headd (2003)		
8/9	Localização	Patel (2011), Fischer e Reuber (2003), Stuart e Sorenson (2003)			Stuart e Sorenson (2003), Everett e Watson (1998), Stearns <i>et al.</i> (1995)		
9/9	Recursos humanos	Yazdipour e Constand (2010), Kessler (2007), Watson <i>et al.</i> (1998)	Franco e Haase (2010), Gato (2010), Dennis <i>et al.</i> (2003)	Gong <i>et al.</i> (2006)	Mourão e Oliveira (2012), Oe e Mitsuhashi (2009), Capelleras e Rabetino (2008), Wennberg e Holmquist (2008), Kessler (2007), Diltz e Pence (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Davidsson e Honig (2003), Headd (2003), Ghosh <i>et al.</i> (2001), Covin <i>et al.</i> (2000), Cooper <i>et al.</i> (1994)	Gato (2010)	

Apêndice III – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups, ao nível do ambiente

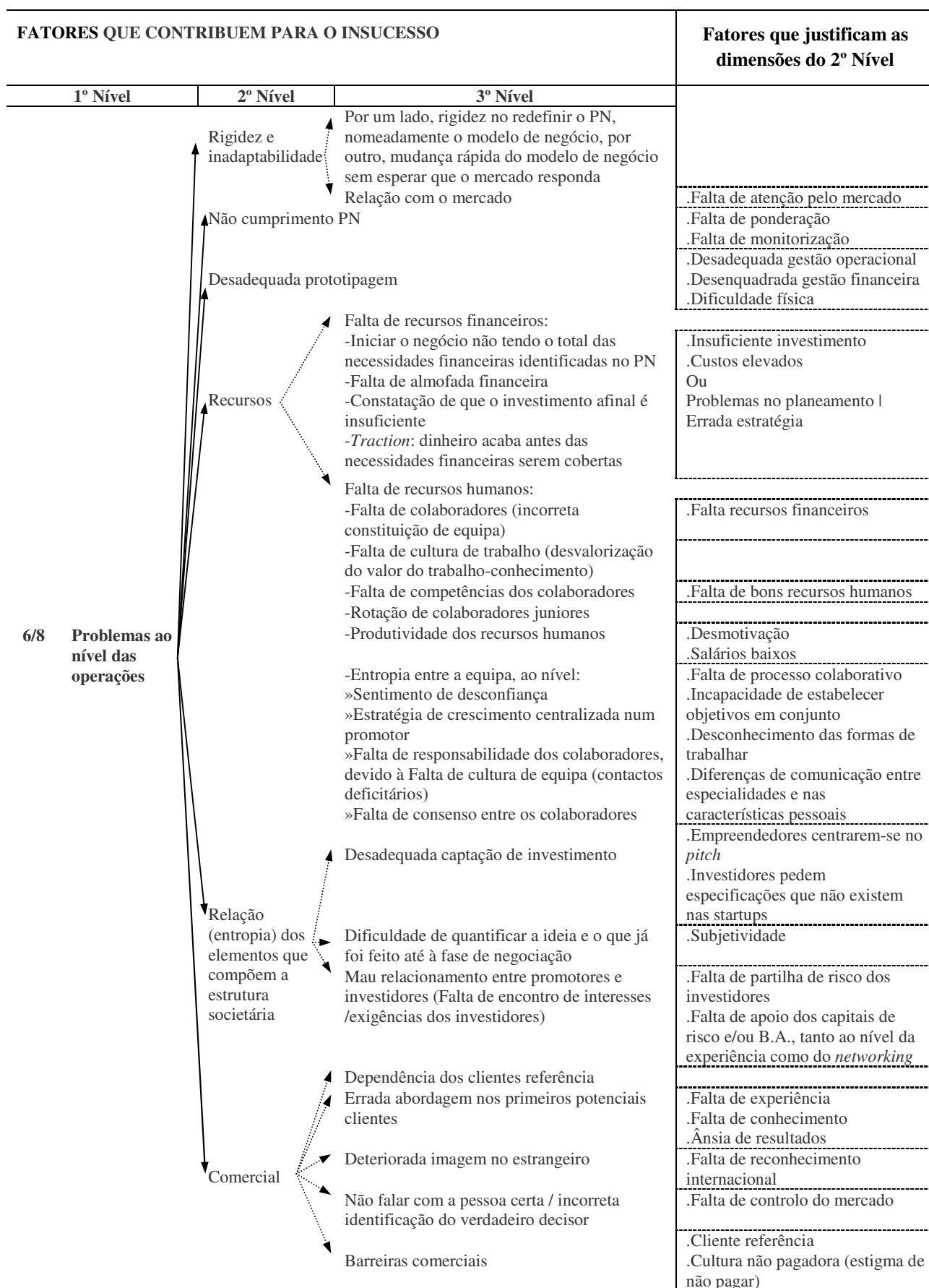
		INSUCESSO			SUCESSO		
INDICADORES		Representação dos estudos e métodos de análise					
		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo	Teórico
1/5	Fatores económicos	Liu (2009), Box (2008), Welter (2005), Yrle <i>et al.</i> (2000), Everett e Watson (1998), Gordon (1988)			Não identificado.		
2/5	Fatores políticos legais e institucionais e ausência institucional	Capelleras e Hoxha (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Arthurs e Busenitz (2006), Rose <i>et al.</i> (2006), Landier (2001), Honjo (2000), Everett e Watson (1998)	Franco e Haase (2010), Machado e Espinha (2010)	Shane (2008)	Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Robb e Fairlie (2009), Kessler (2007), Lee e Lee (2002), Everett e Watson (1998)	Franco e Haase (2010)	Shane (2008)
3/5	Características específicas do setor	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Mourão e Oliveira (2010), Stefanovic <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Arthurs e Busenitz (2006), Folta <i>et al.</i> (2006), Welter (2005), Van Gelderen <i>et al.</i> (2006), Honjo (2000)	Franco e Haase (2010)		Patel (2011)	York e Venkataraman (2010)	Shane (2008)
4/5	Incerteza e acaso	Capelleras e Hoxha (2010), Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Cressy (2006), Landier (2001)			Não identificado.		
5/5	Insuficiente disponibilidade de crédito	Eisingerich <i>et al.</i> (2010), Liu (2009), Box (2008), Yrle <i>et al.</i> (2000)	Franco e Haase (2010)	Shane (2008)	Não identificado.		

Apêndice IV – Síntese dos fatores que contribuem para o insucesso das startups

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O INSUCESSO			Fatores que justificam as dimensões do 2º Nível
1º Nível	2º Nível	3º Nível	
1/8 Falta de capacidades e competências	Pessoais	Forma como o empreendedor se dispõe na organização	.Não estar a <i>full time</i> .Promotores que não trabalham na startup e que são sócios
		Capacidades emocionais	.Falta de resiliência / Inadaptação do empreendedor a uma nova realidade .Desmotivação .Excesso / carência paixão .Excesso de otimismo .Perfil do gestor não corresponder a determinados projetos .Medo de partilha de risco e o insuficiente risco assumido .Frustração de falhar .Instabilidade familiar
		Aventureirismo	
		Incapacidade de resolver problemas	
		De equipa	.Falta de experiência
	Gestão e cultura de negócios	“Regras de jogo”	.Falta de experiência .Falta de consciência daquilo que é investimento .Falta de <i>skills</i>
		De processos	.Desconhecimento do que é um acordo parassocial .Leis de mercado .Mercado / necessidades de mercado: Falta de experiência e Nunca questionar o cliente acerca do que ele quer .Falta de procura de valências em que a organização tem carência
		Técnicos	.Falta de formação
		Comerciais	.Falta de consciência de autoconhecimento
		Desvalorização do conhecimento	
1º Nível	2º Nível		
2/8 Falta de networking	Falta de relações sociais		.Relevância dada às relações empresariais
		Falta de partilha de informação	.Ausência ou inconsistência de parcerias .Falta de trabalho em rede (parcerias diretas)
		Carência de ambiente fértil	.Localização ao nível: - Global: Portugal como um país periférico - Nacional: estar longe de uma via de comunicação, tornando os negócios mais demorados e por vezes irrealizáveis pela rapidez que exige
		Deficitários centros de incubação	.Limitam-se apenas a alugar espaços de escritórios, não promovendo o <i>networking</i>



FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O INSUCESSO			Fatores que justificam as dimensões do 2º Nível
1º Nível	2º Nível	3º Nível	
5/8 Problemas ao nível da estratégia	Deturpado conceito de estratégia, não sabendo os meios que vão usar e como vão usar		.Falta de formação
	Falta de foco naquilo que é crítico para ter sucesso / excesso de oferta		.Desadequada gestão estratégica .Excesso de capital
	Ausência ou inconsistência de planeamento		.Falta de PN consistente e detalhado / Falta de rigor .Dificuldade em definir objetivos .Incorreta estratégia de internacionalização (não personalização do produto para cada mercado) .Inexistente ou ineficaz desenho do modelo de negócio
	Falta ou incorreta propriedade intelectual		
	Errada escolha de mercado		.Falta/desajustados de estudos de mercado
	Direcionado apenas para o mercado português		
	Marketing: falta e/ou desadequada promoção		.Falta de olhar a prototipagem como um processo linear (que faça parte de qualquer projeto) .Internacionalização: Falta de uma estratégia de apoio à internacionalização
	Financiamento	Incorreta alocação dos fundos comunitários Incorreta avaliação das necessidades de capital / falta de perceção das necessidades de financiamento apresentadas aos potenciais financiadores	.Incorreta racionalidade dos custos
	Falta de um plano de contingência		



FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O INSUCESSO			Fatores que justificam as dimensões do 2º Nível
1º Nível	2º Nível	3º Nível	
7/8	Problemas ao nível do contexto	Políticas governativas desajustadas	.Apoio ao empreendedorismo de necessidade em vez de ao empreendedorismo de oportunidade .Legislação .Encargos fiscais .Excesso de burocracia nas candidaturas aos apoios estatais .Falta de uma estrutura .Falta de regulamentação de programas de controlo .Falta de um <i>market place</i> .Desadequada e ineficiência dos serviços do estado
		Falta de ambiente favorável	.Lóbis, interesses e familiaridade dos indivíduos com determinadas tecnologias .Falta de transparência
		Dificuldade de mudar o ambiente	.Estigmas da sociedade: é mal visto e são criadas barreiras a quem falha .Falta de cultura empreendedora .Excesso de <i>risk adverse</i> : risco que o empreendedor corre devido às conservadoras políticas de mercado e à incerteza que o negócio acarreta
		Falta de ambiente propício a aceitar a falha (não-aceitação de falhar)	.Falta de promoção da complementaridade de competências e dos bons exemplos empreendedores .Discurso desculpabilizador .Falta de uma saudável cultura concorrencial .Faltas reconhecidas de competências e formação no sistema educativo .Não sermos talhados para a competitividade .Ilusões criadas
		Carência de uma cultura empreendedora	
1º Nível	2º Nível		
8/8	Outras variáveis não controláveis	Falta de maturidade do ecossistema das startups	.Falta de apoio no ambiente de nascimento (pré-incubação)
		Fatores económicos (conjuntura económica desfavorável)	.Crises económicas .Instabilidade do mercado de capitais
		Incerteza	.Imprevisibilidade
		Acaso	

Apêndice V – Guia da Entrevista

I. Preparação:

1. Registrar hora de início da entrevista.
2. Explicar sucintamente o âmbito de estudo:
 - “No âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade do Minho, estou a proceder a um estudo (dissertação) com o objetivo de compreender quais os fatores que contribuem para o insucesso das startups.”
3. Solicitar autorização para gravar a entrevista e iniciar gravação.
4. Dadas garantias quanto ao anonimato e confidencialidade da entrevista.

II. Entrevista:

Questão central:

5. As taxas de insucesso nos primeiros anos de vida de uma startup apresentam-se significativas. De acordo com a sua experiência, que razões considera que estão na sua base, isto é, que dificuldades é que são criadas?

Questões de aprofundamento:

6. Na revisão da literatura são identificados três principais fatores que contribuem para o insucesso de uma startup, especificamente, fatores ao nível do empreendedor, das organizações e do ambiente em que a startup se insere.
 - 6.1. Identifica algum fator que contribua para o insucesso das startups, ao nível do empreendedor?
 - 6.2. E ao nível da organização?
 - 6.3. E do ambiente em que a startup se insere?
7. O setor em que está inserida cada startup contribui para o seu insucesso?
8. Gostaria de continuar a desenvolver qualquer assunto que não tenha sido abordado?

III. Final:

9. Agradecimentos.
10. Registrar hora de fim conversa.

Referências bibliográficas

- Ahmad, N. & Hoffmann, A. (2008). A framework for addressing and measuring entrepreneurship. *OECD Statistics Working Paper No. 2*.
- Allman, K., Edler, J., Georghiou, L., Jones, B., Miles, I., Omidvar, O., Ramlogan, R. & Rigby, J. (2011). Measuring wider framework conditions for successful innovation. *NESTA report, January*.
- Altman, E. I. (1983). Why businesses fail. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 15-21.
- Arthur, S. & Nazroo, J. (2003). Designing fieldwork strategies and materials. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 109-137.
- Arthurs, J. D. & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215.
- Askim, M. & Feinberg, R. (2001). Building theory: the relationship between attribution theory and the perceived outcomes of entrepreneurial venture failure *Academy of Entrepreneurship Journal*, 7(2), 95.
- Åstebro, T. & Bernhardt, I. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival. *Journal of Economics and Business*, 55(4), 303-319.
- Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 441-457.
- Audretsch, D. B. & Acs, Z. J. (1994). New-firm startups, technology, and macroeconomic fluctuations. *Small Business Economics*, 6(6), 439-449.
- Audretsch, D. B. & Keilbach, M. (2008). Resolving the knowledge paradox: knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth. *Research Policy*, 37(10), 1697-1705.
- Audretsch, D. B. & Lehmann, E. E. (2005). Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions? *Research Policy*, 34(8), 1191-1202.
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. & Parzen, M. (2009). A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 263-275.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo* (4 ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Baum, J. A. & Mezias, S. J. (1992). Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 580-604.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*: Lisboa: Gradiva.
- Bertaux, D. & de Singly, F. (1997). *Les récits de vie: perspective ethnosociologique*. Paris: Nathan.
- Bessa, D., Vaz, P., Pereira, E. & Mota, J. (2009). *Plano de acção para a competitividade da ITV portuguesa 2010-2015*. Depósito Legal 270357/08. ATP 2009.

- Bettman, J. R. & Weitz, B. A. (1983). Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 165-183.
- Birley, S., Cromie, S. & Myers, A. (1991). Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas. *International Small Business Journal*, 9(4), 56-74.
- Bose, I. & Pal, R. (2006). Predicting the survival or failure of click-and-mortar corporations: a knowledge discovery approach. *European Journal of Operational Research*, 174(2), 959-982.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Box, M. (2008). The death of firms: exploring the effects of environment and birth cohort on firm survival in Sweden. *Small Business Economics*, 31(4), 379-393.
- Boyle, R. D. & Desai, H. B. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 33-42.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 227-242.
- Brush, C. G. (1992). Market place information scanning practices of new manufacturing ventures. *Journal of Small Business Management*.
- Bryman, A. (2001). The Disneyization of society. *The Sociological Review*, 47(1), 25-47.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*: Oxford University Press, USA.
- Cabral, Â. M. R. (2011). Inteligência emocional e ética no sucesso organizacional.
- Caldeira, P. Z. (2008). Regras e concepção para a escrita científica: Lisboa: Climepsi.
- Capelleras, J.-L. & Hoxha, D. (2010). Start-up size and subsequent firm growth in Kosova: the role of entrepreneurial and institutional factors. *Post-Communist Economies*, 22(3), 411-426.
- Capelleras, J.-L. & Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 79-99.
- Carree, M. A. & Thurik, A. R. (2005). The impact of entrepreneurship on economic growth. *Handbook of entrepreneurship research*, 437-471.
- Carter, N. M., Gartner, W. B. & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- Cassia, L., Colombelli, A. & Pleari, S. (2009). Firms' growth: does the innovation system matter? *Structural Change and Economic Dynamics*, 20(3), 211-220.
- Castillo, R. & Smida, A. (2009). El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una start-up. El caso de Hipertexto Ltda.-" La Librería De La U". *Estudios Gerenciales*, 25(113), 15-36.
- Chandra, D. K., Ravi, V. & Bose, I. (2009). Failure prediction of dotcom companies using hybrid intelligent techniques. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4830-4837.
- Chen, X., Zou, H. & Wang, D. T. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 294-303.
- Chesbrough, H. W. (2003). Environmental influences upon firm entry into new sub-markets: evidence from the worldwide hard disk drive industry conditionally. *Research Policy*, 32(4), 659-678.
- Choi, Y. R. & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377-395.

- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. & Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 5-30.
- Chung, H.-J., Chen, C.-C. & Hsieh, T.-J. (2007). First geographic expansion of startup firms: Initial size and entry timing effects. *Journal of Business Research*, 60(4), 388-395.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Stokes, G. S. (2004). The big five and venture survival: is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- Coffey, A. J. & Atkinson, P. A. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*: Sage Publications, Incorporated.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Contente, L. M. C. (2011). Criação de empresas e alterações no emprego a nível regional: avaliando os níveis de empreendedores e tipos de educação.
- Cooper, A. C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241-253.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Heeley, M. B. (2000). Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.
- Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(2), 103-116.
- Crowne, M. (2002). *Why software product startups fail and what to do about it*. Paper presented at the Proceedings of 2002 IEEE International Engineering Management Conference (IEMC 2002).
- Daft, R. L. & Why, I. (1985). Why I recommended that your manuscript be rejected and what you can do about it. *Publishing in the Organizational Sciences*, 193-209.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(1), 29-47.
- Dennis, A. R., Carte, T. A. & Kelly, G. G. (2003). Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering. *Decision Support Systems*, 36(1), 31-47.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*: Sage Publications, Inc.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dilts, D. M. & Pence, K. R. (2006). Impact of role in the decision to fail: an exploratory study of terminated projects. *Journal of Operations Management*, 24(4), 378-396.

- Dollinger, M. J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2), 351-368.
- Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2011). Industry changes in technology and complementary assets and the creation of high-growth firms. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 412-430.
- Eisingerich, A. B., Bell, S. J. & Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, 39(2), 239-253.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organisations*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Everett, J. & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- Fischer, E. & Reuber, A. R. (2003). Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*: McGraw-Hill Book Company.
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Folta, T. B., Cooper, A. C. & Baik, Y.-s. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 217-242.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). *The business marketing course: managing in complex networks* (2 ed.). Chichester (UK): John Wiley & Sons.
- Franco, M. & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D. & Henkel, J. (2006). What you are is what you like - similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 802-826.
- Gartner, W., Starr, J. & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of “Anatomy of a start-up.” cases from Inc. magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 696-706.
- Gaskill, L., Van Auken, H. E. & Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-18.
- Gato, R. A. (2010). Plano de negócio e casos de sucesso e fracasso na abertura de micro e pequenas empresas.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). O inquérito.
- Ghosh, B., Liang, T. W., Meng, T. T. & Chan, B. (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3), 209-221.
- Gong, Y., Baker, T. & Miner, A. (2006). *Failures of entrepreneurial learning in knowledge-based startups*. Paper presented at the Babson College, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC).
- Gordon, R. J. (1988). The role of wages in the inflation process. *The American Economic Review*, 78(2), 276-283.

- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Greening, D. W. & Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25-51.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- Hall, B. H. (1988). The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Hall, B. H., Lotti, F. & Mairesse, J. (2008). Employment, innovation, and productivity: evidence from Italian microdata. *Industrial and Corporate Change*, 17(4), 813-839.
- Hambrick, D. C. & Crozier, L. M. (1986). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45.
- Harrell, W. (1994). *For entrepreneurs only: success strategies for anyone starting or growing a business*: Career Press.
- Haslam, S. A. & Reicher, S. (2007). Identity entrepreneurship and the consequences of identity failure: the dynamics of leadership in the BBC Prison Study. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 125-147.
- Haswell, S. & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: a reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37, 48-75.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Helm, R. & Mauroner, O. (2007). Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. *Review of Managerial Science*, 1(3), 237-270.
- Herranz, A. & Lara, P. (2008). Un análisis de los factores sociodemográficos determinantes en la creación de empresas en el marco de la interculturalidad. *Revista de Economía Mundial*, 18, 341-353.
- Hiemstra, A. M., Van der Kooy, K. G. & Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam - Assessment of psychological success and failure factors. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 474-481.
- Hinloopen, J. (2003). Innovation performance across Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(2), 145-161.
- Honjo, Y. (2000). Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model. *International Journal of Industrial Organization*, 18(4), 557-574.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: state of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- INE. (2009). *Demografia das Empresas 2004-2007: o empreendedorismo em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2012). *Evolução do setor empresarial em Portugal 2004-2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Jaruzelski, B. & Dehoff, K. (2010). How the top innovators keep winning *Strategy and Business*(61), 48.

- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*: Bookman.
- Kallay, D. (2004). *The law and economics of antitrust and intellectual property: an austrian approach*: Edward Elgar Publishing.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 257-279.
- Kelley, D. J., Bosma, N. & Amorós, J. (2011). Global entrepreneurship monitor: global report 2010. St. Louis, United States: Global Entrepreneurship Research Association.
- Kelley, H. H. (1967). *Attribution theory in social psychology*. Paper presented at the Nebraska symposium on motivation, Lincoln.
- Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 381-403.
- Kessler, A. & Frank, H. (2004). *Nascent Entrepreneurship in longitudinal perspective.- The impact of personality, environment, resources and the founding process on the decision to start business activity: Results of the Vienna Entrepreneurship Studies*. Paper presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC).
- Knudsen, M. & Mortensen, T. (2011). Some immediate—but negative—effects of openness on product development performance. *Technovation*, 31(1), 54-64.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Korgaonkar, P. & O'Leary, B. (2008). Product, marketing and web site attributes discriminating between successful and failed internet businesses. *Journal of Internet Commerce*, 7(4), 485-512.
- Kumar, M. (2007). Explaining entrepreneurial success: a conceptual model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 57-77.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*: Sage Publications.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia científica* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Landier, A. (2001). Entrepreneurship and the stigma of failure.
- Lee, J. & Lee, S. (2002). *Failure factors of new technology-based ventures according to the growth stages*. Paper presented at the Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC).
- Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Li, H., Zhang, Y. & Chan, T.-S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures—the contingency effect of environments and firm competences. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 37-57.
- Liu, J. (2009). Business failures and macroeconomic factors in the UK. *Bulletin of Economic Research*, 61(1), 47-72.
- Liu, Y., Li, Y. & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.

- Machado, H. V. & Espinha, P. G. (2010). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 3(1), 51-64.
- Mann, R. J. & Sager, T. W. (2007). Patents, venture capital, and software start-ups. *Research Policy*, 36(2), 193-208.
- Marty, O. (2002). Trabajar en start-ups, invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista Ciencias Sociales* (95), 49-60.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*: Sage Publications, Incorporated.
- Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213.
- Minayo, M. C. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.
- Mourão, P. R. & Oliveira, A. (2012). Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas - o caso português. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 10(2).
- Murphy, G. B., Trailer, J. W. & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Murray, F. (2004). The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life. *Research Policy*, 33(4), 643-659.
- O'Neill, H. M. & Duker, J. (1986). Survival and failure in small business: an application of strategic prescriptions in entrepreneurial firms. *Journal of Small Business Management*, 24(1).
- Oe, A. & Mitsuhashi, H. (2009). *Mechanism for maximizing organizational memory in successful startups*. Paper presented at the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference, Kitakyushu, Japan.
- Ooghe, H. & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2), 223-242.
- Pals, S. (2006). *Factors determining success/failure in business incubators: a literature review of 17 countries*. Worcester Polytechnic Institute.
- Patel, P. C. (2011). Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms. *Journal of Operations Management*, 29(1), 143-162.
- Peel, M. J. & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848-856.
- Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Piekkola, H. (2007). Public funding of R&D and growth: firm-level evidence from Finland. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(3), 195-210.
- Pinto, H. (2009). O desafio da inovação: caminhos numa região turística.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Powell, W. (1990). Neither markets nor hierarchies: network forms of organizations. *Research in Organization Behavior*, 12, 295-336.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Racolta-Paina, N. D. & Mone, S. D. (2009). Start-up marketing: how to become a player on the B2B services market in Romania. *Management & Marketing*, 4(2), 63-78.

- Ray, G., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2003). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*: Sage Publications Limited.
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Rivoli, P. (2005). *As viagens de uma T-Shirt no mercado global* (1 ed.): Editorial Presença.
- Robb, A. M. & Fairlie, R. W. (2009). Determinants of business success: an examination of Asian-owned businesses in the USA. *Journal of Population Economics*, 22(4), 827-858.
- Robert, J. & Robson, P. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(2), 155-180.
- Robinson, C., O’Leary, B. & Rincon, A. (2006). Business start-ups, closures and economic churn. A review of the literature. *Enterprise Directorate, BERR, UK*.
- Robinson, S. (2007). Business failure rates: a look at sex and location. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 45.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Yen, L. L. (2006). The dynamics of entrepreneurs’ success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2).
- Rothaermel, F. & Hess, A. (2010). Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, 51(3).
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-240.
- Rubenson, G. C. & Gupta, A. K. (1992). Replacing the founder: exploding the myth of the entrepreneur's disease. *Business Horizons*, 35(6), 53-57.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. . In L. Albarello, Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Ed.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- Santos, R. (2012). *Empreendedorismo: condicionantes para sobrevivência das micro e pequenas empresas varejistas constituídas em 2006 em Mossoró-RN*. Universidad Americana - UA.
- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R. & Kuechle, G. (2010). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 1-18.
- Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421.
- Shamsie, J., Phelps, C. & Kuperman, J. (2004). Better late than never: a study of late entrants in household electrical equipment. *Strategic Management Journal*, 25(1), 69-84.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*: Yale University Press.
- Shanklin, W. L. (1995). Offensive strategies for defense companies. *Long Range Planning*, 28(6), 131-131.

- Shaver, J. & Flyer, F. (2000). Agglomeration economies, firm heterogeneity, and foreign direct investment in the United States. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1175-1193.
- Shonesy, L. & Gulbro, R. D. (1998). *Small business success: a review of the literature*. Paper presented at the Proceedings 1998 Annual Conference of Small Business Advancement National Center, Arkansas.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 9-38.
- Song, M. & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1-22.
- Song, M., Wang, T. & Parry, M. E. (2010). Do market information processes improve new venture performance? *Journal of Business Venturing*, 25(6), 556-568.
- Soriano, D. R. (2010). Management factors affecting the performance of technology firms. *Journal of Business Research*, 63(5), 463-470.
- Stearns, T. M., Carter, N. M., Reynolds, P. D. & Williams, M. L. (1995). New firm survival: industry, strategy, and location. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 23-42.
- Stefanovic, I., Prokic, S. & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 28, 251-269.
- Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 141-193). Chicago: Rand McNally.
- Stuart, T. & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2), 229-253.
- Swaminathan, A. (1996). Environmental conditions at founding and organizational mortality: a trial-by-fire model. *Academy of Management Journal*, 1350-1377.
- Terjesen, S., Patel, P. C. & Covin, J. G. (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, 29(1), 105-115.
- Tian, X. & Wang, T. (2011). Tolerance for failure and corporate innovation. *Review of Financial Studies*, forthcoming.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*: Flammarion.
- Tyson, S. & Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*: Hutchinson Radius.
- Umble, E. J., Haft, R. R. & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241-257.
- Van Gelderen, M., Thurik, R. & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 801-814.
- Vivero, R. L. (2002). The impact of process innovations on firm's productivity growth: the case of Spain. *Applied Economics*, 34(8), 1007-1016.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 217-238.
- Weiner, B. (1985). An attribution theory of achievement motivation and innovation. *Psychological Review*, 92, 548-573.

- Welter, F. (2005). Challenges in entrepreneurship and SME research. Finland: European Council for Small Business and Entrepreneurship.
- Wennberg, K. & Holmquist, C. (2008). Problemistic search and international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 441-454.
- Wernerfelt, B. (2006). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different? *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173-204.
- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Yang, L.-R., O'Connor, J. T. & Chen, J.-H. (2007). Assessment of automation and integration technology's impacts on project stakeholder success. *Automation in Construction*, 16(6), 725-733.
- Yang, L.-R., O'Connor, J. T. & Wang, C.-C. (2006). Technology utilization on different sizes of projects and associated impacts on composite project success. *International Journal of Project Management*, 24(2), 96-105.
- Yazdipour, R. & Constand, R. L. (2010). Predicting firm failure: a behavioral finance perspective. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 14(3), 90-104.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613.
- York, J. G. & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.
- Yrle, A. C., Hartman, S. J. & Yrle-Fryou, A. R. (2000). Rate of business failures: an analysis of the determinants. *The Entrepreneurial Executive*, 5, 101-115.
- Zahra, S. A. & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or the motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245-287.