

### PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS INTANGÍVEIS E O CICLO DE VIDA DO NEGÓCIO EM STARTUPS INCUBADAS<sup>i</sup>

#### Resumo

**Objetivos do estudo:** O estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores em relação à influência dos aspectos intangíveis e do ciclo de vida do negócio em *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria.

**Metodologia/abordagem:** O procedimento metodológico utilizado foi estudo de caso e a pesquisa classifica-se como aplicada, descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado a gestores de dezesseis *startups* incubadas na Pulsar Incubadora. A análise buscou identificar quais os principais aspectos intangíveis percebidos e a influência das etapas do ciclo de vida na gestão das *startups*.

**Principais resultados:** Os resultados indicam que os aspectos intangíveis mais relevantes para as *startups* são: consumidores, concorrentes, novos produtos, relacionamento, inovação, pesquisa de mercado e interatividade com o cliente. Constatou-se, ainda, que a fase do ciclo de vida exerce influência sobre a gestão estratégica, e que embora cada fase apresente intangíveis específicos, diferentes intangíveis podem influenciar todas as fases do ciclo de vida.

**Contribuições acadêmicas:** O estudo contribui para a literatura ao integrar aspectos intangíveis e ciclo de vida organizacional no contexto de *startups* incubadas, tema ainda pouco explorado nas pesquisas anteriores.

**Contribuições práticas:** No campo prático, a pesquisa oferece subsídios para que os gestores reconheçam a fase em que as *startups* se encontram e administrem estrategicamente os aspectos intangíveis mais relevantes para fortalecer a competitividade e orientar decisões estratégicas. Assim, o estudo apoia a gestão eficaz de aspectos intangíveis e o crescimento sustentável das *startups*.

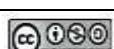
**Palavras-chave:** Aspectos Intangíveis, Ciclo de Vida do Negócio, *Startups*.

### MANAGERS' PERCEPTIONS REGARDING INTANGIBLE ASPECTS AND THE BUSINESS LIFE CYCLE IN INCUBATED STARTUPS

#### Abstract

**Study Objectives:** The study aims to analyze managers' perceptions regarding the influence of intangible aspects and the business life cycle on startups incubated at the Federal University of Santa Maria.

**Methodology/Approach:** The methodological procedure adopted was a case study, and the research is classified as applied, descriptive, and qualitative. Data were collected through a questionnaire administered to managers of sixteen startups incubated at Pulsar Incubator. The analysis sought to



identify the main intangible aspects perceived and the influence of life cycle stages on the management of startups.

**Main Results:** The results indicate that the most relevant intangible aspects for startups are: customers, competitors, new products, relationships, innovation, market research, and customer interactivity. It was also found that the life cycle stage influences strategic management, and although each stage presents specific intangibles, different intangible aspects may affect all stages of the life cycle.

**Academic Contributions:** The study contributes to the literature by integrating intangible aspects and the organizational life cycle within the context of incubated startups, a topic still underexplored in previous research.

**Practical Contributions:** In practical terms, the research provides guidance for managers to recognize the stage in which their startups are positioned and to strategically manage the most relevant intangible aspects to strengthen competitiveness and support strategic decision-making. Thus, the study fosters the effective management of intangible aspects and the sustainable growth of startups.

**Keywords:** Intangible Aspects, Business Life Cycle, Startups.

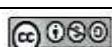
## 1. Introdução

O processo evolutivo capitalista é marcado por transformações provenientes de inovações e descontinuidades tecnológicas (Ferreira & Silva, 2023). Em cenários de constantes transformações, a inovação é essencial para a continuidade e o desenvolvimento das empresas (Adomako et al., 2024; Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour, 1991). Nesse cenário dinâmico, é preciso que as organizações entendam o efeito da concorrência nos diferentes aspectos e decisões estratégicas que terão de tomar ao longo de sua existência (Gil & Kim, 2021). Um dos debates mais relevantes no cenário corporativo atual gira em torno da relevância da inovação para a concorrência empresarial (Weschenfelder et al., 2023).

A inovação é caracterizada como um aspecto intangível das organizações (Oliveira et al., 2014; Perez & Famá, 2006; Santos et al., 2013). Os intangíveis são ativos imateriais que visam à sustentação da empresa e podem configurar-se como uma coleção organizada de conhecimentos, práticas e atitudes da companhia, que contribuem para a geração de valor para a organização quando em interação com os ativos tangíveis (Kayo et al., 2006).

Os aspectos intangíveis exercem um papel significativo e relevante no desempenho econômico das organizações (Antunes & Alves, 2008; Bortoluzzi et al., 2010; Edvinsson & Malone, 1998; Lev, 2001; Stewart & Ruckdeschel, 1998; Sveiby, 2002). Diante disso, a literatura destaca a necessidade de identificar e gerenciar os intangíveis associados ao desempenho da organização no mercado em que opera, a fim de que a empresa compreenda o verdadeiro valor de que esses intangíveis acrescentam a seus produtos e serviços (Bortoluzzi et al., 2010).

Existe uma relação direta entre o foco estratégico, o desempenho organizacional e o ciclo de vida das empresas, revelando que a etapa vivenciada pelo negócio influencia as decisões gerenciais e os resultados da gestão (Gripa & Carvalho, 2021). Além disso, a competitividade e a permanência no mercado dependem do reconhecimento do estágio em que a organização se encontra, já que esse entendimento orienta para estratégias mais adequadas a cada fase do negócio (Michelin et al., 2022).



No que diz respeito aos estudos sobre ciclo de vida do negócio, estes focam principalmente na longevidade que as empresas poderão atingir, ou seja, no espaço de tempo em que elas permanecerão abertas e ativas na sociedade (Reis et al., 2018). As fases das diferentes metodologias do ciclo de vida do negócio possuem nomeações distintas, mas conceitos similares (Michelin et al., 2022).

No mundo corporativo, a questão “mercado” é essencial, nesse sentido, Gupta et al. (2016) alegam que os métodos de mercado estão diretamente relacionados à atmosfera de inovação, e dependem dela para garantir o êxito das organizações. Assim sendo, como resultado da análise dos autores que abordam o ciclo de vida organizacional, optou-se por adotar a ótica de Fisk (2009), por ser um autor que comprehende o mercado e aborda de maneira dinâmica as fases enfrentadas pelas organizações ao longo de sua trajetória (Michelin et al., 2022).

Para estudar as temáticas envolvidas nesta pesquisa e considerando os vários tipos de organizações, optou-se por estudar aquelas cuja base se fundamenta na tecnologia. Nesse sentido, é inegável o papel fundamental que as *startups* desempenham ao agregar valor e promover desenvolvimento social por meio da transformação do conhecimento em atividades e produtos resultantes de pesquisas científicas (Cardoso, 2022). Desta forma, a presente pesquisa tem as *startups* como foco, pois são empresas que estão inseridas em ambientes de inovação.

Entende-se, assim, que esse ambiente de empresas incubadas oferece a oportunidade de investigar os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio. Diante disso, chegou-se ao problema de pesquisa: Qual é a percepção dos gestores em relação aos aspectos intangíveis e ao ciclo de vida do negócio nas *startups* da Universidade Federal de Santa Maria? Para identificar essa percepção, definiu-se como objetivo da pesquisa analisar a percepção dos gestores em relação aos aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio nas *startups* da Universidade Federal de Santa Maria. Para atender à questão problema e ao objetivo, foram definidas etapas de pesquisa. A primeira etapa é o delineamento do perfil das *startups* pesquisadas, a segunda a classificação das *startups* conforme o ciclo de vida do negócio, e por fim, relacionar os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio na percepção dos gestores de *startups*.

A pesquisa se justifica pela importância de entender a percepção dos gestores sobre os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio. Isso contribui para a implementação de ações e estratégias nas *startups* incubadas, além de valorizar as descobertas sobre as temáticas na literatura. A seguir, apresenta-se a revisão teórica realizada.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1 Aspectos Intangíveis

Descobertas, práticas organizacionais e recursos humanos são os três maiores geradores de aspectos intangíveis, segundo Lev (2001). Para Kayo et al. (2006), os ativos intangíveis auxiliam na vantagem competitiva das empresas devido à singularidade ser sua característica fundamental, o que colabora com a diferenciação no mercado. Estudos dividem os ativos intangíveis em quatro categorias: capital intelectual, capital estrutural ou organizacional, capital de relacionamento e capital de inovação (Kayo et al., 2006; Trevisol, 2022).

Os aspectos intangíveis, conforme as quatro categorias, são apresentados na Tabela 1.



Tabela 1 – Quatro categorias de aspectos intangíveis

Família	Alguns aspectos intangíveis
<b>Capital intelectual ou ativos humanos</b>	Conhecimento, talento, capacidade, habilidade; Experiência e competência dos empregados; Administração superior ou empregados-chave; Treinamento e desenvolvimento Inteligência emocional; Espírito empreendedor; Lealdade e satisfação do funcionário; Educação e criatividade; Entre outros.
<b>Capital estrutural ou ativos estruturais</b>	Processos; <i>Softwares</i> ; Banco de dados; Sistemas de informação; Sistemas administrativos; Inteligência de mercado; Canais de mercado; Filosofia de gestão; Entre outros.
<b>Capital de relacionamento ou ativos de relacionamento</b>	Marcas e logos; <i>Trademarks</i> ; Direitos autorais (de obras literárias, <i>softwares</i> , etc.); Contratos de licenciamento, franquias, etc.; Contratos com clientes, fornecedores, etc.; Direitos de exploração mineral, de água, etc.; Parcerias e alianças; Lealdade e engajamento dos clientes; Confiança; Redes sociais; Entre outros.
<b>Capital de inovação ou ativos de inovação</b>	Pesquisa e desenvolvimento; Patentes; Fórmulas secretas; Know-how tecnológico; Gerenciamento de processos; Entre outros.

Fonte: Adaptado de Kayo et al. (2006) e Trevisol (2022).

Cada categoria de aspecto intangível é composta por outros elementos intangíveis que representam a classe de acordo com seus atributos similares (Trevisol, 2022). No capital intelectual, os principais aspectos intangíveis são conhecimento, treinamento e experiência (Kayo et al., 2006). No capital estrutural, os principais aspectos são processos, filosofia de gestão e tecnologia da informação (Kayo et al., 2006). No capital de relacionamento, os intangíveis em destaque são marca, parcerias e alianças, retenção de clientes e engajamento dos clientes (Kayo et al., 2006). Em relação ao capital de inovação, os aspectos intangíveis fundamentais são patentes, pesquisa e desenvolvimento, know-how tecnológico e gerenciamentos de processos (Kayo et al., 2006).

Existe uma série de aspectos intangíveis com a possibilidade de identificação nas organizações que, quando corretamente analisados, acrescentam valor ao negócio e se transformam em um benefício competitivo no mercado. Vázquez et al. (2001) destacam como o direcionamento para o mercado influencia o desempenho das organizações sob a ótica da inovação. O autor aponta que,



como aspectos intangíveis, o progresso da inovação, a cultura e as pessoas desempenham um papel importante no desenvolvimento de mercado das empresas.

Para Gupta et al. (2016), as estratégias de mercado estão diretamente vinculadas ao ambiente de inovação, o qual é essencial para impulsionar o progresso organizacional. Nesse sentido, Gerhardt et al. (2022) realizaram duas revisões da literatura com o propósito de identificar os indicadores que influenciam o desenvolvimento de mercado, destacando a presença dos aspectos intangíveis nesse processo. Como resultado, os autores mapearam esses aspectos e os agruparam em três etapas: criação, ação e resultados, conforme ilustrado na Figura 1.

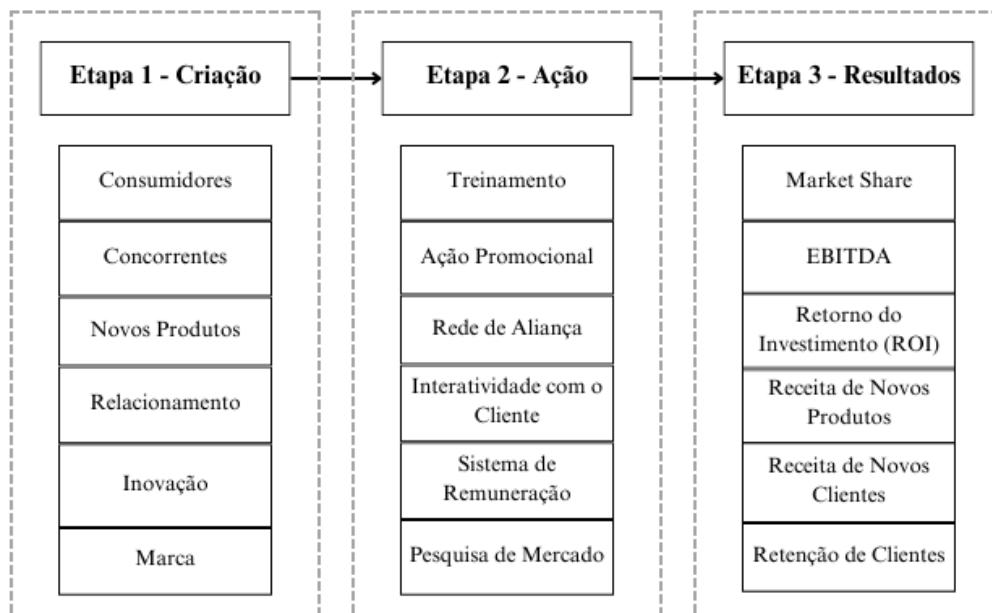


Figura 1 – Etapas do desenvolvimento de mercado e aspectos intangíveis correspondentes.

Fonte: Adaptado de Gerhardt et al. (2022).

Conforme Gerhardt et al. (2022), a primeira etapa, Criação, refere-se aos intangíveis que contribuem para a análise dos gestores da empresa e para a criação de ações. O autor elenca, como intangíveis da etapa Ação, atividades que são executadas para o desenvolvimento de mercado das organizações. Por fim, a terceira e última etapa, Resultados, inclui os resultados financeiros e não financeiros que refletem o impacto do processo de desenvolvimento de mercado na empresa (Gerhardt et al., 2022).

Os aspectos intangíveis estão diretamente relacionados ao desempenho organizacional e à competitividade das empresas. Para Lev (2001), a criação de valor nas organizações é impulsionada por intangíveis como conhecimento, inovação e relacionamentos, os quais influenciam os resultados financeiros e não financeiros. Os autores Edvinsson e Malone (1998) corroboram ao afirmar que o capital intelectual constitui a base para a vantagem competitiva, pois agrega conhecimento e aprendizado contínuo às práticas empresariais. Assim, compreender, mensurar e gerenciar os aspectos intangíveis permite às organizações identificar a geração de valor estratégico para aprimorar o posicionamento competitivo no mercado.

Além dos aspectos intangíveis presentes nas organizações, entende-se que o sucesso e a competitividade estão relacionados ao momento vivido pelas organizações. Na literatura, esse processo é chamado de ciclo de vida, que contém fases como criação, crescimento e amadurecimento. Nesse sentido, considera-se importante compreender o ciclo de vida do negócio, que é o próximo tópico abordado.



## 2.2 Ciclo de Vida do Negócio

Segundo Michelin et al. (2022), o ciclo de vida do negócio é um modelo significativo no campo de pesquisa e aprimoramento organizacional. Ainda segundo os autores, esse modelo serve como alternativa para auxiliar os proprietários a identificar em que momento a organização se encontra e planejar as decisões a partir desse entendimento (Michelin et al., 2022).

Quinn e Cameron (1983) apresentam em sua metodologia quatro fases. A fase inicial é caracterizada pela organização dos recursos, com muitas ideias e atitudes empreendedoras, mas pouco planejamento e coordenação. Segundo a cronologia, a próxima fase é aquela em que a empresa começa a desenvolver um senso de coletividade, com comunicação e estrutura informais. Muitas horas são trabalhadas e a inovação é contínua, com a equipe com alto comprometimento e senso de missão.

Em seguida, os autores descrevem a formalização das regras e estrutura, com foco na eficiência. Nesta fase, a empresa adota uma abordagem conservadora e os processos são institucionalizados. Por fim, a última fase envolve a elaboração da estrutura da empresa, com a descentralização das tarefas, expansão do domínio e adaptação ao ambiente, caracterizando um período de renovação (Michelin et al., 2022; Quinn & Cameron, 1983).

Os autores Miller e Friesen (1984), por sua vez, trazem cinco fases. A fase de nascimento, na qual o objetivo é se tornar viável. Em seguida a fase de crescimento, focada em aumentar as vendas e acumular recursos. A fase de maturidade busca a estabilidade de vendas e eficiência como metas. No renascimento, ocorre um aumento da inovação, com a diversificação de produtos e mercados. A fase final é marcada pela estagnação, a organização apresenta um horizonte de curto prazo e soluções simples para os empecilhos que surgem (Michelin et al., 2022; Miller & Friesen, 1984).

Como resultado da análise dos autores que abordam o ciclo de vida organizacional, optou-se por adotar a ótica de Fisk (2009), por ser um autor que detém o entendimento do mercado e aborda de maneira dinâmica as etapas que as empresas experimentam ao longo de seu percurso (Michelin et al., 2022).

Fisk (2009) propõe sua teoria do ciclo de vida dos negócios, composta por sete fases, conforme apresentado na Figura 2.

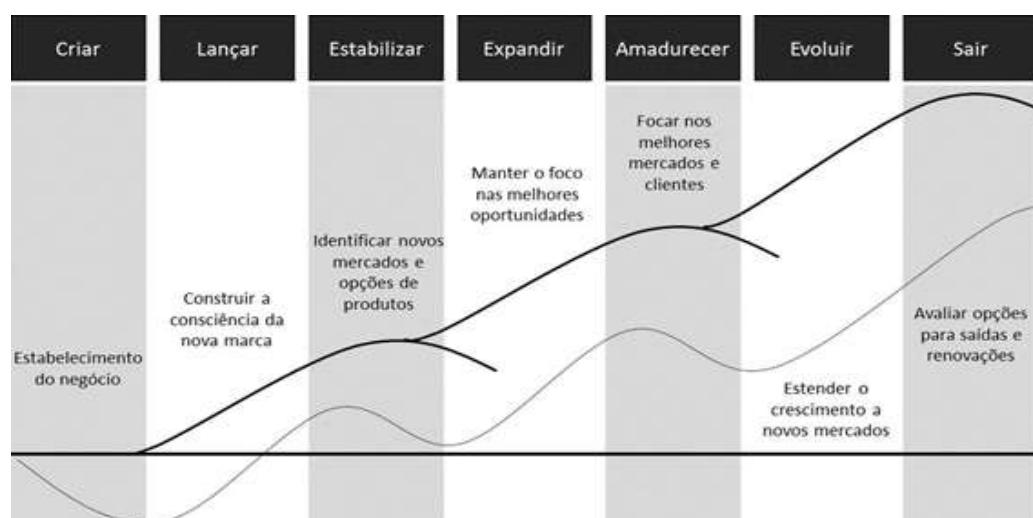


Figura 2 – Fases do ciclo de vida do negócio de Peter Fisk  
Fonte: Fisk, (2009), p. 32.



Na primeira fase do ciclo de vida do negócio de Fisk (2009), a fase de criação, é onde surge a ideia inicial do negócio. Na fase de lançamento, ocorre a estreia do negócio no mercado. A fase de estabilização, segundo o autor, busca consolidar o negócio no mercado. Já a fase de expansão marca uma fase de crescimento rápido. Na fase de amadurecimento, a energia da empresa deixa de ser designada para a ampliação e passa a ser usada com foco nos principais produtos e clientes, com o objetivo de centralizar os recursos e priorizar os seus clientes. A fase de evolução é uma segunda etapa da fase de expansão, na qual a empresa já ocupa um lugar sólido no mercado e, busca novas maneiras de inovar. Por fim, a fase de saída é uma alternativa para o encerramento do negócio (Fisk, 2009).

Michelin et al. (2022) identificaram os aspectos intangíveis presentes em cada fase do ciclo de vida do negócio de Fisk (2009). Na fase de criação, o aspecto intangível que se destaca é a criatividade. Na fase de lançamento, o intangível manifesta-se na forma como o serviço é apresentado ao cliente, no diferencial que ele apresenta em relação ao que já circula no mercado (Michelin et al., 2022). Na fase de estabilização está presente o que a organização adquire em termos de ocupação e competitividade no mercado. Já na fase de expansão o intangível refere-se a novas maneiras de expandir o negócio, com destaque para a inovação (Michelin et al., 2022).

Na fase de amadurecimento, o intangível está relacionado à priorização do cliente, especialmente no cuidado de tratamento que a empresa oferece, o que destaca a valorização do cliente (Michelin et al., 2022). Para a fase de evolução, o aspecto intangível está presente na inovação estratégica. Por fim, na fase de saída, o intangível refere-se à decisão que os proprietários tomarão sobre o futuro da organização (Michelin et al., 2022).

Identificar, analisar e monitorar os aspectos intangíveis presentes em cada etapa do ciclo de vida auxilia o entendimento do momento em que a organização se encontra (Gerhardt et al., 2024; Michelin et al., 2022). Os autores enfatizam que é imprescindível que os gestores tenham a capacidade de identificar habilidades que possam agregar valor em todas as fases do negócio com o intuito de melhorar a gestão e a definição de estratégias competitivas.

A relação entre os aspectos intangíveis e as fases do ciclo de vida do negócio é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Aspectos intangíveis das fases do ciclo de vida do negócio

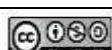
Ciclo de vida do negócio	Aspecto Intangível
Criação	Criatividade
Lançamento	Diferencial de mercado
Estabilização	Ocupação de mercado/ Competitividade
Expansão	Inovação
Amadurecimento	Valorização do cliente
Evolução	Inovação estratégica
Saída	Decisão sobre o futuro da organização

Fonte: Adaptado de Fisk (2009) e Michelin et al. (2022)

O foco deste estudo são organizações denominadas *startups*, informações sobre elas seguem a seguir.

### 2.3 Startups

As *startups* se destacam no panorama geral das organizações, pois são empresas que têm transformado de forma radical as indústrias convencionais, especialmente as que atuam com produtos e serviços inovadores (Hahn, 2020; Neamțu et al., 2020). O termo *startup* foi popularizado nos



Estados Unidos, na década de 1990, durante a chamada “Bolha da Internet”, e conforme Gitahy (2016), essa propagação deu-se a partir das empresas ligadas à tecnologia do Vale do Silício.

De acordo com Gerhardt et al. (2019), as *startups* fazem parte do desenvolvimento fabril mundial e a evolução das empresas é um fato que se desenvolveu gradualmente junto com a história. Com isso, elas são valorizadas por sua contribuição significativa em diferentes áreas e nações, criando empregos e proporcionando outros benefícios essenciais para as sociedades em que estão localizadas (Colombo & Grilli, 2005). Muitas delas aproveitam a organização e as estruturas das incubadoras durante os estágios iniciais de desenvolvimento do negócio. Pelo foco estar em inovação, os atributos comportamentais e o capital intelectual dos empresários exercem um impacto fundamental no ciclo de vida do negócio, o que contribui para a sua competitividade e sustentabilidade no mercado (Colombo & Piva, 2012).

A seguir, apresenta-se o método da pesquisa.

### 3. Método

A pesquisa é classificada como aplicada, pois busca oferecer soluções para problemas identificados em um contexto específico, conforme Gil (2017). Adota-se o método indutivo, uma vez que se parte da observação de um grupo particular para generalizar características comuns a um conjunto maior de indivíduos (Marconi & Lakatos, 2021). Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, por apresentar e interpretar as percepções dos gestores acerca da influência dos aspectos intangíveis e das etapas do ciclo de vida do negócio nas *startups* (Marconi & Lakatos, 2021).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se segmenta como descritiva, visto que vai detalhar as características de um grupo específico, com métodos estruturados para a coleta de dados (Matias-Pereira, 2019).

A pesquisa classifica-se em dois procedimentos metodológicos. Adota a pesquisa bibliográfica, uma vez que requer fundamentação teórica oriunda de artigos científicos, de maneira que demonstre a compreensão dos principais temas discutidos (Matias-Pereira, 2019). Além disso, a pesquisa realiza a implementação do modelo adaptado de Gerhardt et al. (2022) em *startups*, aspecto que a define como um estudo de caso, pois coleta e examina dados de pessoas em um contexto específico (Yin, 2015).

Diante do enquadramento científico apresentado, a seguir descreve-se o cenário desta pesquisa.

#### 3.1 Cenário

O cenário da pesquisa é constituído pelas *startups* presentes na Pulsar Incubadora da Universidade Federal de Santa Maria. Criada em 2015, a incubadora é integrada ao Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia (InovaTec) e tem como objetivo auxiliar e potencializar projetos empresariais de base tecnológica criados dentro e fora da Instituição, visando à disseminação de tecnologias inovadoras e conhecimento.

A incubadora conta atualmente com 46 empresas incubadas, 200 empregos criados e um faturamento anual de 24 milhões de reais em 2022. As empresas estão inseridas no setor tecnológico. O crescimento das *startups* brasileiras, segundo a plataforma de inovação Distrito, obteve um crescimento de 23,96% de 2020 para 2022. Esse dado confirma a tendência do modelo empresarial no mercado. Em termos de regionalidade, em 2022, o número de *startups* presentes no estado do Rio Grande do Sul cresceu mais de 70%.



O alto número de lançamentos de *startups* no mercado, juntamente com seu percentual de crescimento e faturamentos elevados, revelam como a competitividade do segmento tecnológico se mantém aquecida.

### 3.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário que aborda aspectos relacionados ao perfil dos gestores e das *startups*, com o objetivo de identificar seus perfis, setores, tempo de mercado, classificação e a fase do ciclo de vida do negócio em que o gestor acredita que a *startup* se encontra. O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e encaminhado por meio de plataforma eletrônica para gestores das *startups*.

As Tabelas 3 e 4 mostram as perguntas relevantes para definir o perfil do gestor e da *startup* analisada.

Tabela 3 - Perguntas voltadas ao perfil do gestor

Campo de interesse	Perguntas
Perfil do gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade do gestor?</li> <li>- Gênero do gestor?</li> <li>- Escolaridade?</li> <li>- Função dentro da <i>startup</i>?</li> </ul>

Fonte: Autores (2023).

Tabela 4 - Perguntas voltadas ao perfil da *startup*

Campo de interesse	Perguntas
Perfil da <i>startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual produto/serviço a <i>startup</i> entrega?</li> <li>- Há quanto tempo a <i>startup</i> está no mercado? E na incubadora?</li> </ul>

Fonte: Autores (2023).

A Tabela 5 apresenta as perguntas realizadas sobre a percepção do gestor acerca da fase do ciclo de vida do negócio em que a *startup* se encontra.

Tabela 5 – Perguntas voltadas ao ciclo de vida do negócio

Campo de interesse	Perguntas
Fase do ciclo de vida do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em qual fase do ciclo de vida do negócio a <i>startup</i> se encontra? E se o gestor acredita que a fase em que a <i>startup</i> se encontra interfere no desempenho gerencial.</li> </ul>

Fonte: Autores (2023).

Para auxiliar o gestor na tomada de decisão, foi fornecida uma breve explicação de cada fase do ciclo de vida do negócio, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Definição das etapas do ciclo de vida do negócio

Etapas	Definição das etapas do ciclo de vida do negócio
Criação	Fase em que surge a ideia inicial do negócio
Lançamento	Fase de estreia do negócio no mercado
Estabilização	Fase de consolidar o negócio no mercado
Expansão	Fase de crescimento rápido
Amadurecimento	Fase em que o foco se volta para principais produtos e clientes
Evolução	Segunda etapa da fase de expansão, com foco na inovação
Saída	Alternativa para a morte do negócio



Fonte: Autores (2023).

Para o entendimento da percepção dos gestores sobre os aspectos intangíveis, foi utilizado um quadro, com base no modelo teórico de Gerhardt et al. (2022), no qual os gestores foram solicitados para marcar quais aspectos intangíveis de cada etapa (criação, ação e resultados) influenciam a etapa seguinte, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 - Influência dos aspectos intangíveis da etapa Análise nos da etapa Ação

Indicadores	Treinamento	Ação promocional	Rede de alianças	Interação com o cliente	Programa de reconhecimento	Pesquisa de mercado
Consumidores						
Concorrentes						
Novos produtos						
Relacionamento						
Inovação						
Marca						

Fonte: Adaptado de Gerhardt (2020) e Gerhardt et al. (2022)

Quadro 2 – Influência dos aspectos intangíveis da etapa Ação nos da etapa Resultados

Indicadores	Market Share	EBITDA	ROI	Receita de novos produtos	Receita de novos clientes	Retenção de clientes
Treinamento						
Ação promocional						
Rede de alianças						
Interação com o cliente						
Programa de reconhecimento						
Pesquisa de Mercado						

Fonte: Adaptado de Gerhardt (2020) e Gerhardt et al. (2022)

A partir da exposição do método, passa-se à análise e discussão dos resultados.

## 4. Resultados

Primeiramente, apresenta-se o perfil dos gestores e das *startups* participantes. Em seguida, realiza-se a análise do ciclo de vida do negócio das empresas.

### 4.1 Perfil dos Gestores

A primeira pergunta da seção de perfil do questionário refere-se à faixa etária dos gestores participantes. Conforme mostrado na Tabela 7, 50% dos gestores têm idade entre 32 e 38 anos, 37,5% entre 25 e 31 anos, 6,3% entre 18 e 24 anos e 6,3% possuem idade entre 39 e 45 anos. Nenhum gestor apresentou idade inferior a 18 anos ou superior a 45 anos. Em relação ao gênero dos gestores, 75% são do sexo masculino e 25% são do sexo feminino.



Tabela 7 – Faixa etária dos gestores

Faixa Etária	Gestores (%)
Entre 18 e 24 anos	6,25%
Entre 25 e 31 anos	37,5%
Entre 32 e 38 anos	50%
Entre 39 e 45 anos	6,25%

Fonte: Autores (2023).

A maioria dos gestores (75%), possui pós-graduação, 18,8% têm ensino superior completo e 6,3% possuem ensino superior incompleto. A Tabela 8 apresenta os dados referentes à escolaridade dos gestores pesquisados.

Tabela 8 – Escolaridade dos gestores

Escolaridade	Gestores (%)
Ensino Superior Incompleto	6,25%
Ensino Superior Completo	18,8%
Pós - Graduação	75%

Fonte: Autores (2023).

Os gestores participantes atuam em diferentes áreas dentro das *startups*. A pesquisa contou com a participação de 9 diretores executivos, 2 diretores de operação, 3 diretores administrativos, 1 diretor de relações institucionais e 1 gerente de pesquisa e desenvolvimento.

A seguir, é apresentado o perfil das *startups* participantes.

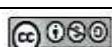
#### 4.2 Perfil das Startups

Os setores das *startups* analisadas são divididos em AgTech, FoodTech, Software e Hardware, Indústria 4.0 e Tecnologias Sustentáveis. Para fins de sigilo e análise, as *startups* são identificadas como S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15 e S16. A Tabela 9 apresenta o setor e a *startup* em que cada gestor desempenha suas funções.

Tabela 9 – Setores e startups em que os gestores desempenham suas funções

Gestores	Setor	Startup
Gestor 1	Software/Hardware	S1
Gestor 2	FoodTech	S2
Gestor 3	AgTech	S3
Gestor 4	AgTech	S4
Gestor 5	Software/Hardware	S5
Gestor 6	AgTech	S6
Gestor 7	Software/Hardware	S7
Gestor 8	FoodTech	S8
Gestor 9	Software/Hardware	S9
Gestor 10	Tecnologias Sustentáveis	S10
Gestor 11	Tecnologias Sustentáveis	S11
Gestor 12	Software/Hardware	S12
Gestor 13	AgTech	S13
Gestor 14	Software/Hardware	S14
Gestor 15	Indústria 4.0	S15
Gestor 16	AgTech	S16

Fonte: Pesquisa (2023)



A maioria das *startups* participantes está voltada para o setor de *Software* e *Hardware*, com um total de seis *startups* nesta área. A segunda área que maior participação na pesquisa foi a AgTech, com cinco *startups*. Os setores de FoodTech e Tecnologias Sustentáveis tiveram duas *startups* cada. Por fim, a pesquisa contou com apenas uma *startup* do setor Indústria 4.0.

A Tabela 10 apresenta as *startups* pesquisadas, bem como o tempo que estão no mercado e na incubadora Pulsar.

Tabela 10 – Tempo de mercado e incubação

<b>Startup</b>	<b>Tempo de mercado (em anos)</b>	<b>Tempo de incubação (em anos)</b>
S1	0,4	0,4
S2	2	2
S3	5	7
S4	3	3
S5	0,6	0,6
S6	2,5	2,5
S7	5	1
S8	2,5	2,5
S9	6	6
S10	4	2
S11	4	6
S12	2	0,7
S13	2,5	2,5
S14	5	5
S15	4	4
S16	3,5	3,5

Fonte: Pesquisa (2023)

O aparecimento das *startups* frequentemente começa nas incubadoras de empresas, que podem aproveitar essa conexão com as universidades para obter recursos (Siluk et al., 2017; Swamidass, 2013). Em relação ao tempo de mercado e de incubação das *startups*, observou-se que a média do tempo de incubação de 3,04 anos e a média de tempo de mercado de 3,25 anos nas *startups* pesquisadas (Tabela 10).

A próxima seção apresenta a classificação das *startups* de acordo com o ciclo de vida do negócio.

#### 4.3 Ciclo de Vida do Negócio

Em relação ao questionamento sobre a fase do ciclo de vida do negócio em que a *startup* situa-se, as respostas se dividiram entre as fases de lançamento, estabilização, expansão e amadurecimento. A distribuição das respostas está apresentada na Figura 3.



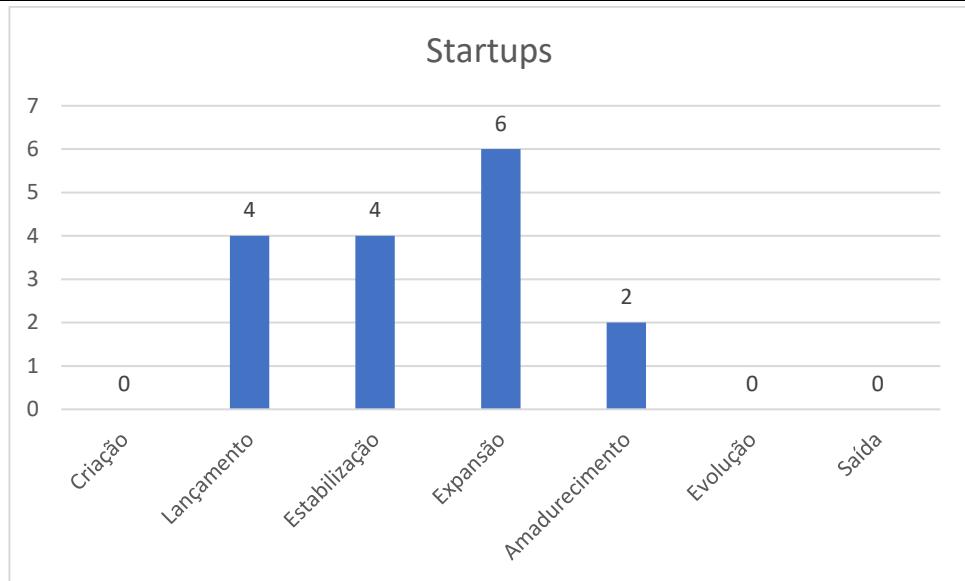


Figura 3 – Gráfico das fases do ciclo de vida do negócio das *startups*

Fonte: Pesquisa (2023)

Quatro dos 16 gestores identificaram a fase de Lançamento como a fase em que suas *startups* se encontram. Fisk (2009) caracteriza a fase de Lançamento como o período de construção da consciência da nova marca e de lançamento dela no mercado. As *startups* nesta fase são denominadas como S1, S2, S5 e S12. O tempo médio de incubação das *startups* na fase de Lançamento é de 0,93 anos.

Além disso, quatro gestores identificaram a fase de Estabilização como a fase atual de suas *startups*. Essa fase é caracterizada por Fisk (2009) por identificar novos mercados e opções de produtos, bem como consolidar o negócio no mercado. As *startups* S3, S9, S13 e S16 estão nesta fase, de acordo com os gestores. O tempo médio de incubação das *startups* na fase de Estabilização é de 4,75 anos.

A fase predominante do ciclo de vida do negócio nas *startups* pesquisadas foi a de Expansão. A fase consiste, segundo Fisk (2009), em expandir o negócio com o foco na inovação. Seis gestores identificaram suas *startups* na fase de Expansão. As *startups* S4, S6, S7, S10, S11 e S14 estão nessa fase e o tempo médio de incubação é de 3,25 anos.

A predominância da fase Expansão pode ser explicada, segundo Kohler (2016), pelo fato de que as *startups*, originadas da inovação, utilizam tecnologias emergentes para criar produtos e redefinir modelos de negócios, além de adotar estratégias de inovação aberta como vantagem competitiva.

Por fim, a fase de Amadurecimento foi identificada por dois gestores. Nesta fase, o foco se volta para os principais produtos e clientes (Fisk, 2009). As *startups* nessa fase são a S8 e S15, com um tempo médio de incubação de 3,25 anos.

Para atender a segunda etapa desta pesquisa, a Tabela 11 apresenta a classificação de cada *startup* e a fase do ciclo de vida do negócio em que se encontra.



Tabela 11 – Classificação das startups de acordo com o ciclo de vida do negócio

Startup	Ciclo de vida do negócio
S1	Lançamento
S2	Lançamento
S3	Estabilização
S4	Expansão
S5	Lançamento
S6	Expansão
S7	Expansão
S8	Amadurecimento
S9	Estabilização
S10	Expansão
S11	Expansão
S12	Lançamento
S13	Estabilização
S14	Expansão
S15	Amadurecimento
S16	Estabilização

Fonte: Pesquisa (2023)

Para atender a terceira e última etapa desta pesquisa, o próximo tópico aborda a relação entre os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio, conforme a percepção dos gestores de startups.

#### 4.4 Influência Entre os Aspectos Intangíveis de Diferentes Etapas

Com base nas três etapas de desenvolvimento de mercado descritas no modelo teórico de Gerhardt et al. (2022), que incluem aspectos intangíveis que se relacionam entre si, os gestores identificaram quais intangíveis de cada fase, segundo suas percepções, afetam os intangíveis da fase seguinte. A Figura 4 mostra a relação dos aspectos intangíveis da fase de Criação e aqueles da fase Ação.

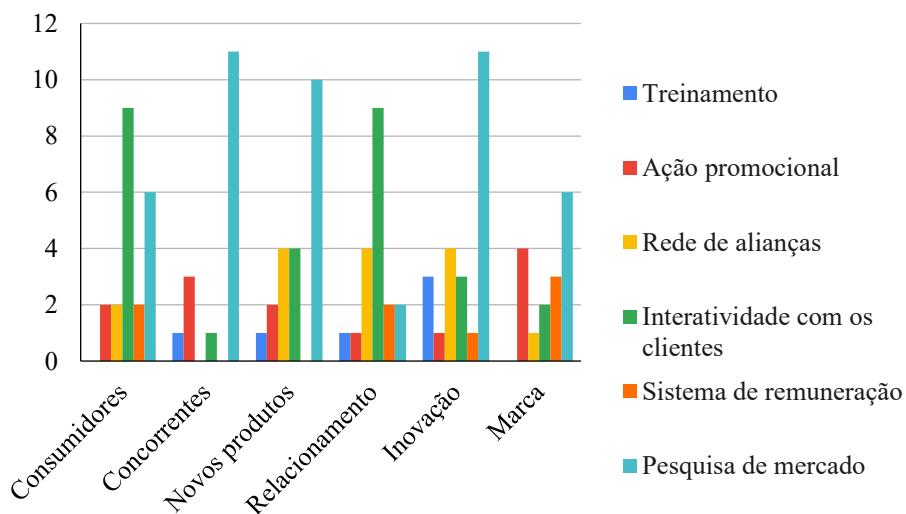
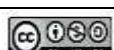


Figura 4 – Gráfico com a influência dos intangíveis da etapa Criação na etapa Ação

Fonte: Adaptado de Gerhardt (2020) e Pesquisa (2023).



A partir da visualização do gráfico, observa-se que, se acordo com nove gestores, o aspecto Consumidores exerce influência na Interatividade com o cliente. De outra forma, seis gestores acreditam que Consumidores interfere na Pesquisa de mercado. A Pesquisa de mercado é um aspecto da etapa Ação que visa atrair consumidores.

O aspecto Concorrentes mostrou uma alta influência na Pesquisa de mercado da etapa Ação, com 11 dos 16 gestores concordando com essa relação. A Pesquisa de mercado deve apoiar a formulação e definição de pontos importantes da pesquisa, o que depende da análise dos concorrentes.

Dez gestores indicaram que Novos produtos também exerce influência na Pesquisa de mercado. Essa relação ocorre porque as pesquisas de mercado podem abordar temas relacionados à aceitação de novos produtos criados pelas *startups* (Gerhardt, 2020).

O aspecto Relacionamento influencia a Interatividade com o cliente, na visão de nove gestores. As ações de interatividade com o cliente podem considerar o relacionamento entre as *startups* e seus clientes e também pode estimular a relação entre eles. Segundo 11 gestores, o intangível Inovação gera influência na Pesquisa de mercado. Táticas e métodos inovadores podem ser considerados na elaboração de pesquisas de mercado (Gerhardt, 2020).

Para o aspecto Marca, seis gestores apontaram como relevante a influência da Pesquisa de mercado. Este aspecto também obteve maior influência, segundo os gestores. A pesquisa de mercado oferece chances de identificar a percepção dos consumidores em relação à marca da empresa (Gerhardt, 2020).

As respostas dos gestores indicaram que Pesquisa de mercado e Interatividade com o cliente são os aspectos intangíveis da etapa Ação com maior influência nos indicadores da etapa Criação. Assim, se as empresas identificarem a necessidade de melhorar suas ações de desenvolvimento de mercado, os gestores poderão identificar quais os aspectos intangíveis da Criação têm maior impacto nas ações da *startup*.

A Figura 5 mostra a relação dos aspectos intangíveis da fase de Ação e os da fase de Resultados.

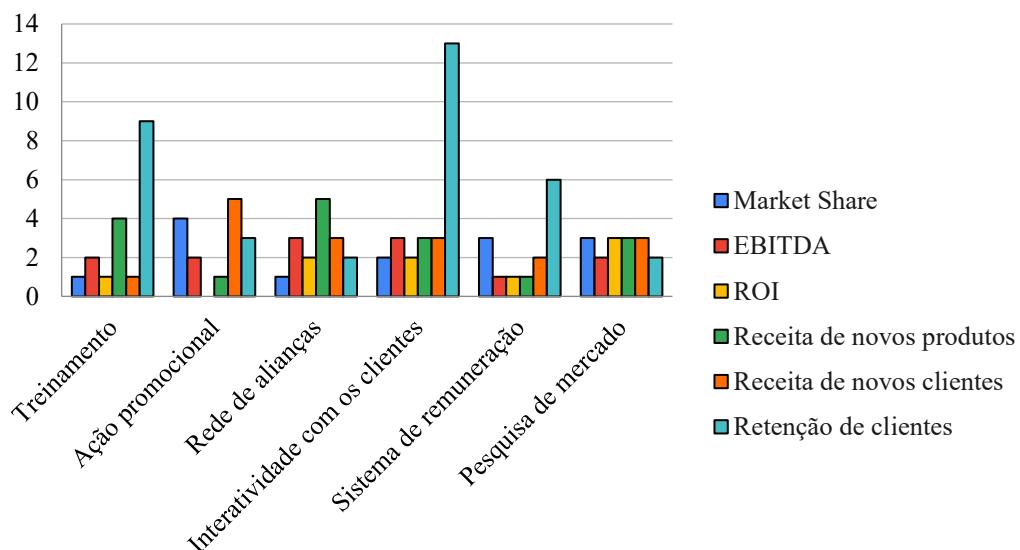


Figura 5 – Gráfico da influência dos intangíveis da etapa Ação na etapa Resultados  
Fonte: Adaptado de Gerhardt (2020) e Pesquisa (2023).



Conforme nove dos 16 gestores, o Treinamento é o que mais influencia na Retenção de clientes. É possível observar também que, para a Ação promocional, cinco gestores concordaram que ela influencia na Receita de novos produtos e quatro concordaram com a Retenção de clientes.

Cinco gestores apontaram que o aspecto mais influente para o indicador Rede de alianças é a Receita de novos produtos. Em ambientes de inovação, uma rede de alianças consolidada apoia as startups na captação de novos contatos e potenciais clientes, o que contribui para o aumento da receita de novos produtos.

O aspecto intangível da etapa Ação mais influente na etapa Resultados foi a Interatividade com o cliente. Segundo os gestores, esse aspecto tem uma alta influência na Retenção de clientes. Isso acontece porque as atividades de interação auxiliam os gestores a identificar as demandas dos seus clientes.

O Programa de reconhecimento foi o menos influente entre os aspectos da etapa Ação. Apenas seis gestores identificaram esse aspecto como influente para a Retenção de clientes, sendo o aspecto mais impactado pelo Programa de reconhecimento.

A Pesquisa de mercado gera influência nos aspectos Market Share, ROI, Receita de novos produtos e Receitas de novos clientes. Dos 16 gestores, três deles concordaram com esses indicadores.

As respostas dos gestores permitiram observar quais os aspectos intangíveis da etapa Ação geram maior influência nos aspectos da etapa Resultados. Quando a empresa identificar que algum aspecto intangível de Resultados apresentou valores inferiores ao esperado, é possível verificar quais aspectos de Ação têm maior influência sobre determinado aspecto intangível (Gerhardt, 2020).

#### 4.4.1 Aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio

Os gestores, quando questionados se acreditavam que a fase do ciclo do negócio em que a startup se encontra interfere no desempenho gerencial, afirmaram, na sua quase totalidade, que sim. Somente um gestor respondeu que não interfere. Segundo um dos gestores, “cada etapa da empresa exige características diferentes para gestão e para o pessoal”, o que torna relevante o conhecimento da fase do ciclo de vida de um negócio em que a startup se encontra. Esse conhecimento é importante e o ciclo de vida do negócio torna-se uma espécie de variável para análises e relações.

A partir da importância da compreensão de cada etapa do negócio para a tomada de decisão da empresa, e também dos resultados encontrados, a análise dos aspectos intangíveis presentes em cada fase do ciclo de vida torna-se relevante. Dessa forma, segue a Tabela 12 com as fases do ciclo de vida do negócio, o aspecto intangível mais marcante de cada fase e o número de startups da amostra presentes em cada uma delas.

Tabela 12 – Ciclo de vida do negócio e os aspectos intangíveis

Ciclo de vida do negócio	Nº de Startups	Aspecto Intangível
Criação	0	Criatividade
Lançamento	4	Diferencial de mercado
Estabilização	4	Ocupação de mercado/ Competitividade
Expansão	6	Inovação
Amadurecimento	2	Valorização do cliente
Evolução	0	Inovação estratégica
Saída	0	Decisão sobre o futuro da organização

Fonte: Fisk (2009), Michelin et al. (2022) e Pesquisa (2023)

As fases iniciais do ciclo de vida do negócio, segundo Fisk (2009), são a fase de criação do negócio e a fase de lançamento dele no mercado. Conforme a Tabela 12, os aspectos intangíveis que se sobressaem são a criatividade e o diferencial do mercado. Pode-se visualizar que as startups não



se restringem ao impacto somente desses aspectos intangíveis, mas são nesses aspectos que os gestores devem focar para a criação de estratégias no momento que a empresa se encontra.

Da mesma forma ocorre com as fases intermediárias do ciclo de vida do negócio, nas quais, segundo Fisk (2009), é o momento de consolidar o negócio no mercado e de voltar o foco para os principais produtos e clientes. Os aspectos intangíveis presentes dividem-se entre competitividade, inovação, valorização do cliente e inovação estratégica. Essas fases também sofrem o impacto dos aspectos intangíveis presentes nas sete etapas de Fisk (2009).

Conforme o cenário das *startups*, percebe-se que os aspectos intangíveis podem impactar qualquer fase do ciclo do negócio. Isso significa que o gestor deve estar atento a eles para utilizá-los conforme a estratégia necessária no momento atual da empresa. Dessa maneira, os resultados da pesquisa comprovaram que, embora alguns aspectos intangíveis mereçam destaque, todos eles geram impacto no desempenho das *startups* incubadas na Pulsar Incubadora.

Os achados corroboram estudos anteriores (Gerhardt et al., 2022; Michelin et al., 2022), reforçando que o ciclo de vida influencia o uso estratégico dos intangíveis. Entretanto, diferentemente de pesquisas anteriores, este estudo evidencia que startups em fase de expansão tendem a valorizar os intangíveis ligados à inovação e relacionamento com o cliente, o que amplia a compreensão sobre a gestão desses ativos.

A seguir, são apresentadas as implicações teóricas e práticas, bem como, as considerações finais desta pesquisa, com base nos resultados obtidos.

### 5. Conclusão

#### 5.1 Implicações Teóricas

Esta pesquisa contribui teoricamente ao integrar os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio no contexto das *startups* incubadas, tema ainda pouco explorado na literatura. Além disso, amplia o entendimento sobre como os aspectos intangíveis influenciam diferentes fases do ciclo de vida, evidenciando que, embora cada etapa tenha intangíveis predominantes, a interação entre eles ocorre de forma transversal em todo o processo de desenvolvimento organizacional.

A pesquisa também reforça a relevância do modelo de ciclo de vida de Fisk (2009) como estrutura analítica aplicável ao ambiente de inovação, contribuindo para futuras investigações que busquem relacionar gestão estratégica e intangíveis.

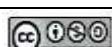
#### 5.2 Implicações Práticas

Em relação às contribuições práticas, os resultados oferecem subsídios para gestores de *startups*, permitindo reconhecer a fase do ciclo de vida em que suas empresas se encontram e priorizar os aspectos intangíveis mais relevantes em cada etapa. Tal contribuição auxilia no planejamento estratégico e no fortalecimento da competitividade organizacional, por meio de ações focadas em inovação, relacionamento com clientes, pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

As incubadoras e parques tecnológicos também podem utilizar os achados para orientar programas de capacitação e mentoria direcionada, considerando a maturidade e o ciclo de vida das *startups* apoiadas.

#### 5.3 Considerações Finais

O estudo alcançou seu objetivo ao analisar a percepção dos gestores sobre os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio em startups incubadas na Pulsar Incubadora.



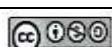
Constatou-se que a fase do ciclo de vida influencia a gestão estratégica e que os intangíveis mais relevantes são consumidores, concorrentes, inovação e relacionamento com o cliente. Apesar de cada fase apresentar características próprias, verificou-se que intangíveis transversais impactam todas as etapas, reforçando a necessidade de gestão contínua desses ativos.

Como limitação, destaca-se a amostra restrita a uma única incubadora, o que indica oportunidades para estudos futuros com amostras maiores e comparações inter-regionais, bem como, investigações quantitativas para mensurar o impacto dos intangíveis no desempenho organizacional.

Assim, para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra utilizada e explorar *startups* após a incubação, já inseridas no mercado, de diferentes tamanhos, tempo de mercado e setores. Ainda, o estudo de novos aspectos intangíveis é uma sugestão pertinente, uma vez que as pesquisas são dinâmicas e novos achados surgem ao longo dos tempos. Também podem ser desenvolvidas ações para a otimização desses intangíveis dentro das organizações. Além disso, um maior aprofundamento nas relações entre os aspectos intangíveis e o ciclo de vida do negócio pode ser realizado.

## Referências

- Adomako, S., Yaw Kusi, S., Ahsan, M., Cowden, B., & Phong Nguyen, N. (2024). Entrepreneurial curiosity and firm innovation: Exploring the mediating role of information search in new technology ventures. *Journal of Business Research*, 182(December 2023), 114787.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114787>
- Antunes, M. T. P., & Alves, A. S. (2008). A Adequação dos Sistemas Enterprise Resources Planning (ERP) para a Geração de Informações Contábeis Gerenciais de Natureza Intangível : um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 161–174.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: Estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 12(37), 425–446.  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.726>
- Cardoso, E. L. (2022). *Criatividade, inovação e empreendedorismo como sistema adaptativo complexo para a geração de valor: estudo de caso de startups*.  
<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/10729>
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795–816.  
<https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2005.03.010>
- Colombo, M. G., & Piva, E. (2012). Firms' genetic characteristics and competence-enlarging strategies: A comparison between academic and non-academic high-tech start-ups. *Research Policy*, 41(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.010>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2009.00880.X>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.  
<https://doi.org/10.5465/256406>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Makron Books.
- Ferreira, J. S. C., & Silva, E. D. (2023). *Influência da estratégia de inovação na competitividade empresarial: um estudo multicase no setor supermercadista da cidade de Mossoró – RN* (1<sup>a</sup>ed). Editora CRV. <https://www.amazon.in/INFLUENCIA-ESTRATEGIA-INOVACAO->



COMPETITIVIDADE-EMPRESARIAL-ebook/dp/B0C4M48QST

Fisk, P. (2009). *O Genio dos Negocios - Peter Fisk* (1.ed.). Bookman.

Gerhardt, V. J. (2020). *Proposta de um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado* [Universidade Federal de Santa Maria].

<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/21043>

Gerhardt, V. J., Mairesse Siluk, J. C., Baierle, I. C., & Michelin, C. de F. (2022). Theoretical model for identifying market development indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2659–2679. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0259>

Gerhardt, V. J., Siluk, J. C. M., Júnior, C. R. S., & Michelin, C. D. F. (2019). Proposal to measure the competitiveness of startups 4 . 0 based on their governance. *Anais XII Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias, Setembro*, 324–332. [https://www.researchgate.net/publication/337412928\\_Proposal\\_to\\_measure\\_the\\_competitiveness\\_of\\_startups\\_40\\_based\\_on\\_their\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/337412928_Proposal_to_measure_the_competitiveness_of_startups_40_based_on_their_governance)

Gerhardt, V. J., Siluk, J. C. M., Manosso, T. W. S., Stieler, E. G., Rodrigues, E. L., & Michelin, C. de F. (2024). Management of intangible aspects considering agricultural business development. *Ciência Rural*, 54(6), e20230267. <https://doi.org/10.1590/0103-8478CR20230267>

Gil, A. C. (2017). Como Elaborar Projetos de pesquisa. In *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6th ed.). Atlas. <https://www.amazon.com.br/Elaborar-Projetos-Pesquisa-Antonio-Carlos/dp/8597012617>

Gil, R., & Kim, M. (2021). Does competition increase quality? Evidence from the US airline industry. *International Journal of Industrial Organization*, 77. <https://doi.org/10.1016/J.IJINDORG.2021.102742>

Gitahy, Y. (2016). O que é uma startup? *Exame*. <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>

Gripa, S., & Carvalho, L. C. de. (2021). Foco estratégico e desempenho operacional das MPE: uma análise em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(3), 143–167. <https://doi.org/10.19177/reen.v13e32020143-167>

Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). *Marketing innovation: A consequence of competitiveness-NC-ND license* (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>

Hahn, G. J. (2020). Industry 4.0: a supply chain innovation perspective. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1425–1441. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1641642>

Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Journal of Contemporary Administration*, 10(3), 73–90. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300005>

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2016.01.008>

Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.

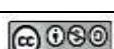
Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2021). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A. (9<sup>a</sup>ed)*. Atlas. <https://www.amazon.com.br/Fundamentos-Metodologia-Científica-Maria-LAKATOS/dp/8597026561>

Matias-Pereira, J. (2019). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica* (4<sup>a</sup>ed). Atlas. <https://www.amazon.com.br/Manual-Metodologia-Pesquisa-Científica-Matias-Pereira-ebook/dp/B073DMC9BF>

Michelin, C. de F., Siluk, J. C. M., Gerhardt, V. J., Stieler, E. G., Santos, F. F. dos, & Zen, G. (2022). A Qualitative Review of Market-based Company Life Cycle Models.

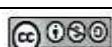
<Https://Doi.Org/10.1177/22785337221127133>. <https://doi.org/10.1177/22785337221127133>

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. 30(10),



- 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Neamțu, D. M., Bejinaru, R., & Hapenciuc, C. V. (2020). Challenges and opportunities for creative-innovative clusters partnerships. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1057–1070. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0100>
- Oliveira, M. O. R. de, Schossler, D. P., Campus, R. E., & Luce, F. B. (2014). Ativos intangíveis e o desempenho econômico-financeiro: comparação entre os portfólios de empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(4), 678–699. <https://doi.org/10.5902/1983465913552>
- Perez, M. M., & Famá, R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 7–24. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100002>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Reis, C. F. de O., Silva, W. A. C., Santos, A. de O., & Amaral, H. F. (2018). Proposta de instrumento para análise dos fatores de sucesso do ciclo de vida da organização e do processo empreendedor: uma análise da percepção dos empresários da Mesorregião do Norte de Minas Gerais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 97–118. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1454>
- Santos, J. G. C. dos, Vasconcelos, A. C. de, & De Luca, M. M. M. (2013). Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 10(1). <https://doi.org/10.5773/RAI.V1II.1103>
- Siluk, J. C. M., Leobeth, P. F., Marcuzzo, R., Santos, A. M. dos, & Michelin, C. de F. (2017). Proposta de diagnóstico de competitividade em startups de bases tecnológicas incubadas. *Semilleros*, 4(7), 126–142. <https://revistas.fio.unam.edu.ar/index.php/semillero/article/view/114>
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56–59. <https://doi.org/10.1002/PFI.4140370713>
- Sveiby, K. (2002). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers. [https://books.google.com/books/about/The\\_New\\_Organizational\\_Wealth.html?hl=pt-BR&id=xKNXlgaeCjAC](https://books.google.com/books/about/The_New_Organizational_Wealth.html?hl=pt-BR&id=xKNXlgaeCjAC)
- Swamidass, P. M. (2013). University startups as a commercialization alternative: Lessons from three contrasting case studies. *Journal of Technology Transfer*, 38(6), 788–808. <https://doi.org/10.1007/S10961-012-9267-6>
- Trevisol, J. (2022). *Monitoramento de aspectos intangíveis de desenvolvimento de mercado com a utilização de tecnologias IoT* [Universidade Federal de Santa Maria]. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/25918>
- Vázquez, R., Santos, M., & Álvarez, L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/09652540123013>
- Weschenfelder, C. F., Esteves, P. C. L., & Silva, S. M. da. (2023). Avaliação da maturidade da gestão da inovação nas empresas do setor de serviços de tecnologia da informação de Araranguá. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 16(2), 702–720. <https://doi.org/10.55905/REVCONV.16N.2-015>
- Yin, R. k. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5<sup>a</sup>ed). Bookman.

<sup>i</sup> Autores:



Eduarda Grasel Stieler - [eduardagstielner@gmail.com](mailto:eduardagstielner@gmail.com)

Cláudia de Freitas Michelin - [claudia.michelin@ufsm.br](mailto:claudia.michelin@ufsm.br)

Cristiane Krüger - [cristiane.kruger@ufsm.br](mailto:cristiane.kruger@ufsm.br)

Vinícius Costa da Silva Zonatto - [zonatto@ufsm.br](mailto:zonatto@ufsm.br)

