



Processos, práticas e competitividade: um estudo no contexto de startups

Processes, practices and competitiveness: a study in the context of startups

Tamires Silva da Silva¹

<https://orcid.org/0000-0002-5620-3697>

Vanessa Piovesan Rossato²

<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

Marta Olivia Rovedder De Oliveira

<https://orcid.org/0000-0002-7366-4436>

Roberto Schoproni Bichueti

<https://orcid.org/0000-0002-7548-720X>

Recebido em: 30 out. 2025

Aceito em: 22 dez. 2025

Como citar este artigo: SILVA DA SILVA, Tamires; ROSSATO, Vanessa Piovesan; OLIVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA, Marta; SCHOPRONI BICHUETI, Roberto. Processos, práticas e competitividade: um estudo no contexto de startups: Processes, practices and competitiveness: a study in the context of startups. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3945-e3945, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3945. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3945>.

Resumo: O objetivo deste trabalho consiste em identificar os processos e práticas de gestão em uso em startups e analisar sua competitividade com base na visão baseada em recursos (RBV). Destaca-se que a natureza do trabalho é qualitativa utilizando-se de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado. Os resultados da pesquisa evidenciam que as empresas analisadas sofreram várias mudanças durante o processo de formulação do serviço, o que se deve em grande parte ao acompanhamento do mercado, realizado pelas mesmas. Da mesma forma, se identificou o papel da incubadora, enquanto intermediária no compartilhamento de experiências e conhecimentos das empresas incubadas. Ademais, foi identificada a relevância do recurso pessoas na competitividade das startups, representando recursos valiosos para as três empresas entrevistadas e recursos insubstituíveis para as startups

¹ Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: adm.tamiressilva@gmail.com.

² Doutoranda em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: vanessaprossato@gmail.com.

³ Doutora em Administração; Professor Adjunto no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: marta.oliveira@ufsm.br.

⁴ Doutor em Administração; Professor Adjunto no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: roberto.bichueti@ufsm.br.

2 e 3. Além disso, foi possível estabelecer relações entre a literatura de negócios e o contexto organizacional das *startups* investigadas.

Palavras-Chave: *Startups*. Competitividade. Visão baseada em recursos.

Abstract: The objective of this work is to identify the management processes and practices used in *startups* and analyze their competitiveness based on the resource-based view (RBV). It is noteworthy that the nature of the work is qualitative using in-depth interviews with a semi-structured script. The research results show that the companies analyzed underwent several changes during the service formulation process, which is largely due to the market monitoring carried out by them. Likewise, the role of the incubator was identified, as an intermediary in sharing experiences and knowledge of incubated companies. Furthermore, the relevance of the people resource in the competitiveness of *startups* was identified, representing valuable resources for the three companies interviewed and irreplaceable resources for *startups* 2 and 3. Furthermore, it was possible to establish relationships between business literature and the organizational context of *startups* investigated.

Keywords: *Startups*. Competitiveness. Resource-based view.

INTRODUÇÃO

A inovação e o empreendedorismo têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento econômico e social, ao estimular a competição e a melhoria de produtos e serviços ofertados ao mercado (Kritikos, 2014; Bala Subrahmany, 2017). Nesse sentido, firmas de alto crescimento (*high growth firms*) são uma das principais impulsionadoras para alavancagem econômica, dinamizando oportunidades e gerando riquezas (OECD, 2012).

Um desses agentes microeconômicos são as *startups*, empreendimentos capazes de produzir bens e serviços com alto valor agregado, a partir de inovação tecnológica (Bala Subrahmany, 2017; Miranda; Borges, 2019). No Brasil, de acordo com a Cortex (2023), o período de 2015 a 2019 foi caracterizado por uma grande expansão no número de *startups*, passando de 4.151 para 12.727 empreendimentos.

As *startups* desempenham um papel relevante na economia devido à sua capacidade de gerar novos empregos, criar produtos e serviços inovadores que contribuem para o crescimento econômico do país (Khurana; Farhat, 2021; Singh et al., 2019). Aliás, é a capacidade dessas empresas de criar valor que serve como alicerce da vantagem competitiva e da escalabilidade dos negócios (Moro-Visconti, 2024).

Em geral, essas empresas tendem a apresentar altas taxas de crescimento e lucratividade e são capazes de responder com rapidez às mudanças do mercado (Trimi;

Berbegal-Mirabent, 2012; Miranda; Borges, 2019). Nesse sentido, estudar seus processos e práticas de gestão relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços é fundamental para a formulação de estratégias orientadas à competitividade em um mercado que é cada vez mais mutável (Schneider; Oliveira; Pinheiro, 2016). Entretanto, algumas restrições limitam o poder de desenvolvimento desses negócios, haja vista que muitas *startups* encerram seu ciclo de vida de maneira precoce (Blank, 2013).

Diante desse cenário de crescimento aliado a elevados índices de mortalidade organizacional, torna-se relevante investigar como essas empresas estruturam seus processos e práticas de gestão, dessa forma, o presente estudo tem dois objetivos principais: (I) Identificar os processos e práticas de gestão em uso nas *startups* estudadas e (II) Analisar a competitividade destas empresas com base em seus recursos, adotando, portanto, a visão baseada em recursos (RBV). Dessa forma, optou-se pela utilização da visão baseada em recursos, pois ela representa uma importante ferramenta para a análise das fontes de vantagem competitiva sustentável de um empreendimento, sendo possível identificar quais recursos geram valor e como eles se relacionam na construção da competitividade do negócio (De Medeiros et al., 2009; Barney, 2001).

De maneira adicional, também foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o empreendimento; Compreender os processos de definição e evolução do produto/serviço; Identificar os principais métodos e técnicas de trabalho; Verificar a competitividade da empresa em nível de recursos internos.

De acordo com Storopoli, Binder e Maccari (2013) há escassez de estudos relacionados a recursos e capacidades em microempresas apoiadas por incubadoras de empresas. Ademais, apesar de existir uma vasta literatura sobre desenvolvimento de produtos e serviços (Cooper, 1990; Griffin, 1997; Barczak; Kahn, 2012; Trott, 2012; Silva; Emmendoerfer; Araújo, 2017; Pellin et al., 2023), há uma lacuna de estudos referentes à análise de processos e técnicas no contexto de *startups*, principalmente que envolvam uma ótica de gestão (Crowne, 2012; Giardino; Wang; Abrahamsson, 2014; Unterkalmsteiner et al., 2016), o que justifica a realização de uma pesquisa exploratória referente a essa temática. Da mesma forma, ainda são incipientes os trabalhos que pesquisam negócios emergentes como é o caso dos *startups* (Marion; Friar; Simpsom, 2012).

STARTUPS

Ainda não há um conceito consolidado a respeito do termo *startup*. Há, porém, conceituações acerca do tema, avaliando o negócio como um empreendimento em estágio inicial que produz produtos ou serviços inovadores (Blank; Dorf, 2012; ABStartups, 2017). Segundo o *Oxford Dictionaries* (2017) o conceito está relacionado ao negócio recém fundado ou que ainda é muito jovem. Para Blank e Dorf (2012) o termo está intimamente ligado ao empreendedorismo. Outras características que podem ser mencionadas são hierarquia plana, ambiente de trabalho criativo, maior autonomia no processo decisório (Moser; Tumasjan; Welpe, 2017) e em contrapartida, a presença do risco e da incerteza nesse tipo de negócio (Oliveira; Silveira, 2019).

Segundo Meyer (2012) uma *startup* caracteriza-se por um modelo de negócio que começa pequeno, porém com ampla capacidade de crescimento, em virtude de suas características inovadoras. Blank (2013) percebe *startup* como um novo modelo de negócios que está centrado num ambiente associado a altos riscos até que ele se desenvolva para um negócio mais estável, tornando-se um modelo replicável e escalável. Na visão de Gitahy (2011) essas características permitem que esses negócios consigam entregar os produtos de forma ilimitada, com crescimento constante, num mercado altamente instável.

As *startups* são empresas projetadas para crescerem em ritmo acelerado, que usufruem da tecnologia para alavancarem seus negócios (Rocha; Olave; Ordóñez, 2019). Blank e Dorf (2012) ainda acrescentam que as *startups* caracterizam-se por buscarem se desenvolver sem maximizar os custos da produção, alavancando a produtividade e, portanto, a margem de lucro.

De acordo com a Cortex (2023), o Brasil apresenta atualmente mais de 12000 empresas *startups* ativas, sendo a maior parte destas concentrada no segmento de Tecnologia da Informação. O mesmo relatório aponta o setor de Serviços como o segundo, com 3.014 empresas, seguido do Varejo que concentra 1.760 *startups*.

No período de 2015 até 2019, o número de *startups* no Brasil mais que triplicou, passando de 4.151 para 12.727. O ano de 2018 foi marcado particularmente pelo número expressivo de novos empreendimentos: foram 1164 *startups* criadas. Porém, logo após nos anos seguintes, devido principalmente à elevação da inflação no mundo, queda no preço das ações das empresas de tecnologia e a diminuição do capital de risco houve drástica diminuição

na abertura de novas empresas (Cortex, 2023).

Em relação ao porte das empresas, o estudo da Cortex (2023) identificou que 45% são microempresas com rendimento de até R\$ 360 mil reais, enquanto 24% são de pequeno porte apresentando receitas entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões de reais; 20% são de médio porte com rendimentos de R\$ 4,8 a R\$ 300 milhões de reais e por fim, 11% são grandes empresas com receita superior a R\$ 300 milhões de reais.

De acordo com dados da Associação de Investimento de Capital Privado na América Latina (LAVCA, 2024) em relação a valores investidos em *startups* na América Latina de janeiro de 2017 a junho de 2018, identificou-se que foram injetados cerca de U\$1,4 bilhão de dólares em 201 *startups* no Brasil, demonstrando a importância desse tipo de atividade em termos financeiros.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A criação de valor é decorrente da forma como as organizações aplicam suas capacidades e recursos (Achtenhagen et al., 2013; Chesbrough et al., 2018) e é através do valor que as empresas podem conquistar clientes e investidores e sustentar um crescimento acelerado e duradouro, aspectos fundamentais para *startups* de tecnologia (Dragan et al., 2022).

Nesse contexto, a geração de valor, ou melhor de uma vantagem competitiva sustentável a partir dos recursos da organização foi originalmente proposta por Barney (1991). Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (RBV) parte da premissa de que a organização é uma combinação de recursos e competências, que são os principais determinantes de sua estratégia (Bortoluzzi et al, 2018).

Segundo a RBV, a rentabilidade não resulta da reprodução das práticas de outras organizações, mas do aproveitamento das diferenças como fonte de vantagem competitiva, a partir de um conjunto próprio de recursos e competências (Grant, 1991; Bortoluzzi et al, 2018).

Barney e Hesterly (2011) propuseram quatro critérios para analisar a relação entre recursos e geração de vantagem competitiva sustentável, são eles: valor; raridade; capacidade de imitação pelos concorrentes; e capacidade organizacional para implementar uma estratégia de desempenho superior.

Para um recurso ser considerado valioso, é necessário que ele explore as oportunidades ou ainda neutralize as ameaças no contexto empresarial. No entanto, se várias empresas detêm recursos valiosos, não podem gerar vantagens competitivas sustentáveis, isso porque as empresas podem explorar os recursos da mesma forma, ao efetuarem estratégias similares (Barney, 1991; Joseph et al., 2018; Faria; Oliveira Junior, 2019).

Por conseguinte, entra em voga a questão dos recursos raros, ao evidenciar que poucas empresas podem deter esse recurso para gerar vantagem competitiva. Assim, se os elementos que constituem recursos de uma empresa não forem raros, um grande contingente de empresas podem adotar as mesmas estratégias, mesmo que os recursos sejam valiosos (Barney, 1991; Joseph et al., 2018; Faria; Oliveira Junior, 2019)

Barney (1991) relata que os recursos organizacionais valiosos e raros serão fonte de vantagem competitiva sustentável, se as demais empresas que não deterem desses recursos não tiverem a oportunidade de adquiri-los (Faria; Oliveira Junior, 2019). Para que os recursos sejam imperfeitamente inimitáveis o autor sugere uma combinação de três fatores: (a) capacidade de uma empresa para obter um recurso depende de condições históricas únicas (b) o vínculo entre os recursos de uma empresa e a vantagem competitiva sustentada de uma empresa é causalmente ambíguo (c) o recurso que gera a vantagem de uma empresa é socialmente complexo.

Em relação aos recursos inimitáveis, Barney (1991) afirma que quando o vínculo entre os recursos de uma empresa e sua vantagem competitiva é pouco entendível perante as demais empresas, torna-se mais difícil que esses recursos sejam replicados. Por essa razão as empresas que desejam imitar, ficam confusas e não sabem ao certo quais atitudes devem tomar a fim de gerar vantagem competitiva sustentável.

Quanto à complexidade social, Barney (1991) trata que são questões que possibilitam a empresa a ter recursos inimitáveis quando seus fenômenos são complexos, haja vista que a capacidade de outras empresas imitar esses recursos fica mais restringida. São exemplos disso, as relações interpessoais entre os gestores de uma empresa, a própria cultura empresarial, a reputação de uma empresa frente aos seus fornecedores e clientes (Porter, 1980).

Tratando-se do último recurso proposto por Barney (1991), intitulado como recursos insubstituíveis, postula que se existem recursos que sejam equivalentes, outras empresas

concorrentes ou concorrentes em potencial podem efetivar as mesmas estratégias de modos diferentes ao apropriar-se de diferentes recursos.

De acordo com Barney (1991) para que uma empresa consiga desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que os quatro tipos de recursos estejam “entrelaçados”, ou seja, combinados para que seja possível obter resultados eficientes. Silva, Gohr e Leite (2018) revelam que um recurso sozinho não ganha força para gerar vantagem competitiva sustentável, mas quando está ligada aos outros, as chances de seu potencial ser explorado é maximizado, o que torna o desempenho mais diferenciado. Esse pressuposto justifica o fato de algumas empresas superarem suas concorrentes em um mesmo setor de atuação, obtendo vantagem competitiva sustentável a partir de seus recursos estratégicos (Barney, 2011).

MÉTODO

O método escolhido é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa estuda os significados, ou seja, aspectos mais profundos das relações, processos ou fenômenos que não podem ser analisados apenas sob a ótica da operacionalização de variáveis (Minayo, 2001). Dessa forma, optou-se pela técnica de entrevista, sendo que esta representa, de acordo com Gil (2008) uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais, sendo recomendada para o levantamento de informações referentes ao que os indivíduos sabem, acreditam, esperam ou desejam, bem como suas motivações para as respostas fornecidas. Entre suas principais vantagens estão a maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação das informações obtidas (Gil, 2008).

Em relação à coleta de dados, os dados foram obtidos via entrevistas individuais em profundidade com gestores de *startups* da Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), embasadas em roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas com a utilização da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), a qual configura-se como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O roteiro semiestruturado adaptado de Hartmann (2017) e embasado em Patton

(2005), foi composto por seis seções: introdução; definição do serviço; evolução do serviço; métodos e técnicas de trabalho; influências e competitividade, sendo a última seção inspirada na literatura, especificamente no trabalho de Barney (1991). A escolha do trabalho de Hartmann (2017) para embasamento do roteiro de entrevista justifica-se pelas similares com os objetivos do presente estudo, como por exemplo, a busca de melhor entendimento sobre os processos e práticas em uso nas *startups* estudadas, além de questões voltadas à definição e evolução do produto ou serviço, bem como à escolha dos métodos e técnicas de trabalho. Os objetivos das seções são descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista semiestruturada

SEÇÃO	OBJETIVOS
Introdução	Conhecer o entrevistado(a) e a <i>startup</i> .
Definição do Serviço	Compreender a origem do produto/serviço e os processos e táticas utilizados nessa etapa.
Evolução do Serviço	Entender o processo de evolução do produto/serviço a partir da percepção do entrevistado.
Métodos e Técnicas de Trabalho	Conhecer as principais técnicas e métodos de trabalho utilizados e a percepção do entrevistado quanto à eficácia dessas técnicas e métodos. Conhecer os principais softwares e ferramentas utilizados e mudanças na forma de trabalho no decorrer do tempo de incubação.
Influências	(I) Compreender a influência do perfil dos empreendedores no desenvolvimento do serviço; (II) Compreender a influência da incubadora no desenvolvimento do serviço; (III) Compreender a influência de investidores no desenvolvimento do serviço.
Competitividade	Compreender a competitividade da empresa referente a seus recursos.

Fonte: Adaptado de Hartmann (2017) e Barney (1991)

De acordo com as normas da Incubadora Pulsar da UFSM, as empresas incubadas passam por quatro fases: Implantação; Crescimento; Consolidação e Graduação, sendo que na última fase, a empresa deve estar apta a transferir-se para suas próprias instalações, o que ocorre em média até o trigésimo sexto mês (Universidade Federal de Santa Maria, 2019).

Nesse contexto, para definição das *startups* que participariam das entrevistas foi considerado o tempo de incubação, onde foi dada a preferência às empresas com pelo menos um ano de incubação, pelo fato de ser mais provável que o produto ou serviço ofertado pelas empresas tenha passado por mais etapas de desenvolvimento, sendo possível obter mais informações de todo esse processo, incluindo informações relacionadas à competitividade.

Com base nesse critério, sete empresas ao todo foram contatadas, de diferentes segmentos de atuação e apenas três retornaram o contato, concordando em participar da pesquisa, todas ofertantes de serviços, sendo duas do setor de agronegócio e uma do setor de

saúde. Não foram utilizados outros critérios de seleção como tamanho da empresa ou abrangência do serviço ofertado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está dividida em três partes: Apresentação das principais características das *startups* investigadas, definição e evolução de seus serviços; Análise dos Métodos, técnicas de trabalho e influências e principais achados referentes à competitividade baseada em recursos.

APRESENTAÇÃO, DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO SERVIÇO

A Incubadora Tecnológica da UFSM, local onde estão incubadas as empresas estudadas e onde ocorreram as entrevistas, tem como propósito preparar, fortalecer e apoiar *startups*, capazes de gerar transformações tecnológicas e inovações para a sociedade, contribuindo, dessa forma, para o crescimento e a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável (Universidade Federal de Santa Maria, 2025). Ainda de acordo com informações disponibilizadas pela UFSM (2025), a incubadora é responsável pela geração de 206 empregos e pela captação de 7,6 milhões de reais em investimentos.

As três *startups* analisadas, apesar de apresentarem serviços e áreas de atuação distintas entre si, como agropecuária, agrícola e de saúde, respectivamente, possuem um ponto em comum: ofertam soluções atreladas à tecnologia. Quanto à abrangência, atuam em diferentes níveis, desde local até nacional, sendo o caso da *startup* 3, devido principalmente ao formato digital, no qual seu serviço é ofertado e aos preços competitivos praticados. Demais informações quanto à caracterização dos negócios, são apresentados de maneira sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese das Seções de Apresentação e Definição do Serviço

Item	Startup 1	Startup 2	Startup 3
Descrição do Serviço Principal	Plataforma online de comercialização de gado e outros insumos agrícolas	Mapa de prescrição de nitrogênio para propriedades rurais	Prontuário eletrônico associado à plataforma de gestão
Abrangência	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul; Paraná, Mato Grosso	Todo Brasil
Nº de Funcionários	5 pessoas	7 pessoas	4 pessoas
Usuários Alcançados	2500 usuários 32 empresas parceiras.	35 a 40 usuários	4000 usuários alcançados; 3000 ativos atualmente
Origem da Ideia do Negócio	Identificação de uma necessidade de mercado	Identificação de uma necessidade de mercado	A partir do desenvolvimento de trabalho acadêmico

Pesquisas de Mercado	Sim	Sim	Não
Análise de Concorrentes	Sim	Sim	Sim

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao número de usuários alcançados, percebe-se grande disparidade entre a *startup* 2 e as demais, o que pode ser justificado pelo perfil diferenciado de seus clientes: enquanto as *startups* 1 e 3 trabalham, respectivamente com agricultores, inclusive pequenos proprietários rurais e a última com clínicas médicas, a *startup* 2 tem seu principal foco em proprietários rurais maiores, além disso pratica um preço mais elevado que as demais.

Para compreender o processo de desenvolvimento dos serviços, os entrevistados foram questionados quanto à origem da ideia do negócio, realização de pesquisas de mercado e análise de concorrentes para o lançamento de seus respectivos serviços. A percepção de uma necessidade de mercado não atendida, orientou o desenvolvimento dos negócios das *startups* 1 e 2. No primeiro caso, a identificação da necessidade se deu pela experiência dos sócios, que eram produtores rurais e o aprimoramento das características do serviço foi decorrente de pesquisas de mercado e análise de potenciais concorrentes.

Em relação a empresa 3, a ideia do negócio originou-se primordialmente do interesse de seus fundadores de desenvolver um negócio próprio, atrelada ao trabalho de conclusão de curso de um deles, realizado dentro do ambiente de uma clínica, o que lhes proporcionou a experiência de conhecer o funcionamento interno desse tipo de empreendimento. No caso desta *startup*, apenas a análise de concorrentes foi realizada na etapa de definição do serviço, conforme o fragmento: “Basicamente pesquisa de concorrência, muito cliente oculto pra entender como funcionava os outros softwares” (*Startup* 3). Essa estratégia é fundamental, uma vez que ao considerar o mercado concorrente é possível avaliar os pontos negativos, verificar as fragilidades e com isso buscar fornecer um produto mais inovador.

A origem da ideia de negócio da *startup* 2, bem como seu estágio atual relaciona-se com a próxima seção da entrevista, a de evolução do serviço. Inicialmente a *startup* 2, identificou uma oportunidade de negócio na área de formação de seus fundadores (Engenharia de Controle e Automação e Mecânica). Dessa forma, seu produto inicial consistia na fabricação de aeronaves remotamente pilotáveis para fins comerciais e militares, no entanto, de acordo com os entrevistados, o mercado demandava mais que uma ferramenta, conforme o fragmento:

“(...) tinha-se muitos fabricantes de aeronaves, prestadores de serviço e esses prestadores não forneciam nenhuma solução final, que resultasse em lucratividade”.

Nesse sentido, o interesse dos fundadores em atuar no setor agrícola associado a pesquisas de mercado e análise de concorrentes, os levou a desenvolver mapas de prescrição de nitrogênio para propriedades rurais, alterando seu setor de atuação e oferta principal. O Quadro 3 sintetiza as principais diferenças no processo de evolução das ofertas de cada *startup*.

Quadro 3 – Evolução das startups analisadas

Startups	Etapa Inicial	Etapa Atual	Mudança de Setor
Startup 1	Comércio de gado	Comércio de insumos agrícolas	Sim
Startup 2	Fabricação de aeronaves remotamente pilotáveis	Prescrições Agronômicas	Sim
Startup 3	Prontuário eletrônico associado à plataforma de gestão		Não

Fonte: Dados da Pesquisa

No entanto, a fabricação de aeronaves ainda é realizada pela empresa, mas em escala bem menor que no início, representando hoje cerca de 15% do trabalho da *startup*. Afirmações do entrevistado em relação ao processo de mudança de sua oferta principal, bem como a importância de acompanhar os anseios do mercado, são apresentadas no fragmento a seguir:

“...teve muita mudança, muita coisa que a gente teve que se adaptar; engenheiro se apaixona por ferramenta não pela solução, toda paixão que a gente tinha pela ferramenta a gente teve que expressar essa paixão de outra forma (...) Se ficasse só em cima de desenvolver a aeronave a gente não ia conseguir desenvolver a empresa, fazer coisas que não são a nossa paixão nos ajudou, quem nos fez mudar foi o mercado”. (*Startup 2*)

Diferentemente das demais entrevistadas, a *startup 3* permaneceu no mesmo segmento de atuação e a principal adaptação realizada foi no plano de negócio, em relação à precificação do serviço e estratégias de comunicação, sendo que esta última sofreu influência direta da entrada do investidor-anjo, conforme trecho da entrevista:

“Nenhum plano de negócio sobreviveria ao primeiro dia de mercado (...) É um público que paga bem, mas quer algo bem resolvido pronto pra ele... subir o ticket pra alcançar menos pessoas, mas conseguir chegar no ponto que a gente queria, mas fazendo algumas alterações de como chegar nele” (*Startup 3*).

A *startup 1*, por sua vez, mudou as características de sua oferta, ampliando-as, apesar de continuar trabalhando com o mesmo público-alvo: produtores rurais. O serviço ofertado inicialmente era uma plataforma digital de comercialização de gado e passou a caracterizar-se

como uma plataforma de comercialização de insumos agrícolas. Alterações na precificação do serviço também foram implementadas. A *startup* atualmente não está em atividade, cogitando a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento das atividades.

MÉTODOS, TÉCNICAS DE TRABALHO E INFLUÊNCIAS

A realização de reuniões foi o aspecto mais citado, sendo mencionado pelos três entrevistados, em relação a outras características percebidas a partir das entrevistas, estão o alto nível de setorização presente na *Startup 3* e o foco em metas presente na *Startup 2*.

Quanto às principais ferramentas de apoio ao processo de gestão, a utilização do Canvas e Benchmarking ocorre nas três *startups* entrevistadas, enquanto a Matriz SWOT é citada por duas delas. Cabe destacar um fragmento da entrevista com a *Startup 2*, no qual é evidenciada a avaliação feita pelo entrevistado da ferramenta, que de acordo com a sua percepção é mais aplicável ao estágio inicial do negócio: “Canvas, nós usamos no começo (...) mas é uma coisa assim que depois que tu tá um tempinho no mercado ela te dá uma ajudinha, mas é antes de começar né tipo o Canvas fica bem limitado ao pré-operacional ali”. Essa afirmação vai ao encontro do que postula a abordagem de capacidades dinâmicas existente na literatura de negócios, visto que essa abordagem trata da capacidade de adaptação das organizações diante do dinamismo do ambiente e relaciona-se com a maneira com a qual as firmas podem alcançar e manter vantagens competitivas (Teece, 2007; Barney; Ketchen; Wright, 2021).

O panorama geral das técnicas e métodos de trabalho adotado pelas *startups*, além de indicadores, ferramentas e softwares em uso são apresentados no Quadro 4:

Quadro 4 – Panorama Geral do Método de Trabalho das *Startups* entrevistadas

<i>Startup</i>	Características do método de trabalho adotado	Principais Indicadores	Principais Ferramentas e Softwares utilizados
S1	Reuniões semanais e mensais; <i>brainstorming</i>	Indicadores de número de usuários, anúncios na plataforma e negócios gerados.	E-mail <i>Marketing</i> , Canvas, Diagrama de Pareto, <i>Benchmarking</i>
S2	Reuniões semanais por projeto; Padronização de relatórios e atas; Foco em metas	Indicadores de Custo de Aquisição de Cliente e de Satisfação do usuário.	Trello, Canvas, E-mail <i>Marketing</i> , Matriz SWOT, <i>Benchmarking</i>
S3	Alto nível de divisão do trabalho por setores; Reuniões semanais, reuniões por setor e reunião geral trimestral	Indicadores de valor em assinaturas, saída de usuários, tempo de resposta em atendimento, taxa de crescimento mensal e avaliação de atendimento.	Canvas, Matriz SWOT, <i>Benchmarking</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Referente às mudanças que gostariam de realizar ou percebem como necessárias nos métodos e técnicas de trabalho, a *Startup 1* destacou o foco do negócio como um aspecto carente de melhoria. Essa afirmação justifica-se pela situação atual do empreendimento, que não está em atuação, cogitando a possibilidade de mudança de negócio. Enquanto que na *Startup 2*, a mudança desejada refere-se a pessoas mais especializadas na empresa, no entanto, esse aspecto depende da ampliação da demanda de mercado, conforme trecho da entrevista:

“... como provavelmente num futuro a gente vai ter demanda de um trabalho muito maior, possivelmente teriam pessoas especializadas que fariam todo ano a mesma coisa, por isso que é um grande desafio abrir outros mercados além do milho, por exemplo, o trigo (...) se a gente conseguisse ter uma demanda mais razoável a gente conseguiria um cara especializado em processar imagens ele teria trabalho o ano inteiro sem precisar ser coringa. Isso nos ajudaria bastante” (*Startup 2*).

No caso da *Startup 3*, a mudança mencionada foi a possibilidade de trabalhar de forma remota, que garantia maior flexibilidade à empresa, porém ainda é um desafio a ser trabalhado, como evidencia o entrevistado:

“A gente sempre pensa na possibilidade de trabalho remoto, mas é algo que a gente sabe que nem como gestor está pronto ainda, nem a equipe está pronta pra esse trabalho, mas é algo que a gente não descarta, a gente é muito adaptável né, uma característica bem forte que a gente tem” (*Startup 3*).

A penúltima seção, por sua vez, teve o intuito de investigar a influência do perfil dos empreendedores, da incubadora em si e dos investidores-anjo nos processos e práticas das *startups*. Em relação ao primeiro aspecto, especialmente quanto às formações profissionais dos fundadores, estas eram compostas por engenheiros, administradores e programadores, todos do gênero masculino. Nesse sentido, cabe destacar um desafio relatado pela *startup 2*, a qual não tinha nenhum membro da equipe com formação ou experiência prévia em gestão: “ninguém tinha formação na área dos negócios, não tinha contador, agente teve que aprender da pior forma possível, não na tentativa de erro porque ia ser uma forma muito ignorante, mas a gente teve que testar”.

Em relação à influência da incubadora, as *startups 2* e *3* destacaram a existência e relevância da troca de experiências e conhecimentos entre as próprias empresas incubadas. Quanto à influência de investidores-anjo, apesar das três *startups* contarem com esse tipo de investimento, as entrevistadas *2* e *3* afirmaram que não há influência desses investidores no processo de gestão. Já a *startup 3* evidenciou um tipo diferente de investimento, uma vez que não recebeu capital monetário, mas sim capital intelectual, o que levou o investidor-anjo a

tornar-se posteriormente, sócio do empreendimento.

COMPETITIVIDADE

Esta seção foi desenvolvida com base na literatura, especificamente no trabalho de Barney (1991), o qual trabalha o conceito de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável a partir da análise dos recursos internos da firma. Nesse sentido, apresentou-se o conceito de vantagem competitiva aos entrevistados, para que pudessem avaliar sua existência ou não em seus empreendimentos. Os três entrevistados afirmaram perceber a existência de vantagem competitiva nas *startups*.

Em um segundo momento, os conceitos de recurso valioso, raro, inimitável e insubstituível foram apresentados aos entrevistados que buscaram identificar a existência ou não desses recursos em seus respectivos negócios. Com o intuito de tornar a apresentação dessas informações mais didática, foi elaborado um quadro síntese com as percepções das *startups* quanto aos seus recursos, descritas por trechos das falas transcritas:

Quadro 5 - Recursos da firma a partir da ótica dos empreendedores

<i>Startups</i>	Recurso Valioso	Recurso Raro	Recurso Inimitável	Recurso Insubstituível
<i>Startup 1</i>	Pessoas: “(...) nossos maiores recursos são as pessoas que trabalhavam aqui”.	A plataforma desenvolvida: “(...) ela é única, foi desenvolvida por nós, o software em si”.	Não identificado na <i>Startup</i>	Não identificado na <i>Startup</i>
<i>Startup 2</i>	Pessoas: “(...) o que a gente tem de melhor são as pessoas”.	Capacidade de integração da tecnologia: “(...) conseguir integrar a aeronave, sensoriamento remoto, geoprocessamento e agricultura”.	Metodologia de Trabalho: “A metodologia de trabalho, como que a gente chegou nesse modelo”.	Cultura: “Nossa cultura, porque a cultura vai fazendo com que todo esse resto avance”.
<i>Startup 3</i>	Pessoas: “É porque toca a empresa, isso que te falei de ter um atendimento diferenciado, é a equipe que faz isso”.	O investidor-anjo: “O ‘investidor-anjo’, ele é programador, design, ele é referência de tecnologia no Brasil na parte médica e ele dá palestras, é muito admirado pelos médicos”.	Pessoas: “Se o fulano precisa se ausentar o que gente vai fazer com essa pessoa, onde é que eu vou achar uma pessoa que consiga fazer o que ela faz né?”	Pessoas “Capital Humano”.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir da análise do Quadro 5, alguns aspectos podem ser destacados, devido à sua

relevância. Por exemplo, o recurso pessoas ou capital humano, definido por Usirono, Paiva e Partyka (2024) como o conjunto composto por aspectos como formação acadêmica, competências comportamentais e experiência profissional anterior, é o recurso valioso de maneira unânime para as três entrevistadas e também é considerado como um recurso insubstituível para as *startups* 2 e 3, conforme o seguinte fragmento: “O que a gente tem de melhor são as pessoas, pode cair uma bomba nessa casa que a gente começa em outra lugar. Se as mesmas pessoas forem pra lá, a empresa não perdeu nada” (*Startup* 2).

O segundo aspecto a ser discutido é a figura do investidor-anjo que aparece como recurso raro para a *startup* 3, devido principalmente às suas contribuições com a organização por meio de conhecimentos específicos e experiências profissionais tanto relacionadas à área de negócios quanto ao setor de saúde.

Por fim, outro dado que desperta a atenção é o fato da *startup* 1 não identificar recursos inimitáveis nem insubstituíveis na organização. Essa constatação pode estar relacionada ao estágio atual do negócio que não está em atuação, existindo a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento de suas atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou atender a dois objetivos principais: (I) Identificar os processos e práticas em uso nas *startups* estudadas e (II) Analisar a competitividade destas empresas com base em seus recursos, adotando a visão baseada em recursos (RBV). Nesse sentido, o papel da análise de mercado demonstrou sua importância tanto na etapa de definição do serviço, na qual as *startups* buscaram desenvolver uma solução, a partir de uma necessidade de mercado identificada, quanto na etapa de evolução do serviço, sendo que nessa etapa, a partir de acompanhamento do mercado e análise de concorrentes, duas das três *startups* efetuaram mudanças em sua oferta principal, inclusive, mudando seu setor de atuação. Nesse sentido, apesar da *startup* 3, não ter mudado de setor, alterações no plano de negócio foram realizadas, caracterizando a evolução do serviço.

A análise dos métodos e técnicas de trabalho apontou a organização via reuniões e *brainstorming* no cotidiano das *startups*; utilização de diferentes indicadores de desempenho de acordo com os objetivos organizacionais de cada uma e por fim, como ferramentas de auxílio

à gestão, foram recorrentes o Canvas, a Matriz SWOT e o Diagrama de Pareto. Nesse sentido, também se notou os esforços de adaptação das organizações à sua realidade, a partir da percepção de um dos entrevistados de que a ferramenta Canvas é mais adequada apenas aos estágios iniciais do negócio. Essa afirmação relaciona-se com a abordagem de capacidades dinâmicas, que na definição de uma das vertentes de pesquisa que trabalha com essa abordagem, trata-se da habilidade organizacional de integrar e reconfigurar suas competências em ambientes de mudança rápida (Teece, 2007; Barney; Ketchen; Wright, 2021).

Essas competências podem ser entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais, específicos à firma e seu desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos, difíceis ou até mesmo impossíveis de imitar (Teece, 2007). De maneira complementar, de acordo com Abbas e Liu (2022), as capacidades dinâmicas são essenciais para promover a agilidade das *startups*, ao auxiliar no enfrentamento de incertezas, como as geradas pela inovação e pela concorrência.

A influência da incubadora, enquanto intermediadora da troca de experiências e conhecimentos das *startups* incubadas, também se destacou nas entrevistas. A análise da competitividade dessas empresas, por sua vez, trouxe como principais constatações, a importância das pessoas nesse contexto, sendo consideradas como recursos valiosos para as empresas entrevistadas, além de um recurso insubstituível para as *startups* 2 e 3. Em relação aos recursos raros, a afirmação que mais destoou das demais foi da *startup* 3, a qual percebe o investidor-anjo como um recurso raro, devido principal ao capital intelectual agregado por ele à empresa.

Outro aspecto que se destacou foi o fato da *startup* 1 não identificar nenhum recurso insubstituível e inimitável no empreendimento e pode se relacionar ao estágio atual do negócio que não está em atuação e cogita-se a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento das atividades. Essa afirmação encontra embasamento na literatura, pois quando um empreendimento não dispõe de todos os recursos, apenas um recurso sozinho não é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável (Silva; Gohr; Leite, 2018; Barney, 1991; Kraaijenbrink; Spender; Groen, 2010). Enquanto que, quando os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis estão relacionados é mais provável obter um desempenho diferenciado (Silva; Gohr; Leite, 2018; Barney, 1991).

As limitações do estudo referem-se as análises terem sido efetuadas apenas com três gestores das *startups* pesquisadas. Por conta disso, sugere-se ampliar os métodos de investigação, incluindo, por exemplo, a pesquisa documental nas análises. As contribuições deste estudo residem na compreensão do desenvolvimento dos principais processos e práticas no contexto de *startups*, além de buscar entender a competitividade nessas organizações com base na análise de seus recursos internos a partir da óptica dos gestores, com o intuito de relacionar o contexto organizacional prático com a literatura de negócios. Nesse sentido, também se fomenta a condução de mais estudos que se aprofundem na análise da relação dos recursos internos da firma com a competitividade, utilizando critérios como porte, tipo de produto ou serviço e setor para a escolha das participantes, com o objetivo de tecer comparações e obter resultados que contribuam com a gestão dessas empresas, bem como enriqueçam a literatura de negócios.

REFERÊNCIAS

ABBAS, S. M.; LIU, Z. Orchestrating frugal eco-innovation: the plethora of challenges and diagnostics in lean startups of emerging economies. *Innovation and Management Review*, v. 19, n. 4, p. 339-367, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2020-0171>.

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, v. 46, p. 427-442, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Ecossistema Brasileiro de Startups 2023**. São Paulo: ABStartups, 2024. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação**: radiografia do ecossistema brasileiro de startup/2017. São Paulo: Abstartups: Accenture, 2017.

ASSOCIAÇÃO DE INVESTIMENTO DE CAPITAL PRIVADO NA AMÉRICA LATINA. **Estudo da Cortex registra abertura de mais de 5 mil startups**. Recife: Folha de Pernambuco, 2023. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/estudo-da-cortex-registra-abertura-de-mais-de-5-mil-startups-nos/272561/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

AVNIMELECH, G.; TEUBAL, M. Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. *Research Policy*, v. 35, p. 1477-1498, 2006.

BALA SUBRAHMANYA, M. H. How did Bangalore emerge as a global hub of tech start-ups in

India? Entrepreneurial ecosystem—evolution, structure and role. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 22, n. 1, 2017.

BARCZAK, G.; KAHN, K. B. Identifying new product development best practice. *Business Horizons*, v. 55, n. 3, p. 293-305, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage*. England: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J., Jr.; WRIGHT, M. Resource based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, 2021.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. *The startup owner's manual*: the step-by-step guide for building a great company. [S. I.]: BookBaby, 2012.

BORTOLUZZI, C. A. P. et al. Práticas de sustentabilidade e Resource Based View – RBV: estudo na rede Senac de Santa Catarina. *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 293-319, jul./dez. 2018.

CHESBROUGH, H.; LETTL, C.; RITTER, T. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 35, p. 930–938, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>.

COOPER, R. Stage-Gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.

CORTEX. *Inovação em movimento*: um mapa sobre as startups no Brasil em 2023. [S. I.]: Cortex, 2024. Disponível em: <https://pages.cortex-intelligence.com/hubfs/panorama-das-startups-2023.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

CROWNE, M. Why software product startups fail and what to do about it: Evolution of software product development in startup companies. In: IEEE INTERNATIONAL ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE, 2002, [S. I.]. *Anais* [...]. [S. I.]: IEEE, 2002.

DE MEDEIROS JUNIOR, J. V. et al. Visão baseada em recursos dinâmicos: estudo das contribuições da área de Dinâmica de Sistemas (DS) para a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 1, p. 122-138, 2009.

DRAGAN, G. B. *et al.* European tech startups' responses to the COVID-19 pandemic: integrating McKinsey's 5R's paradigm and the Newtonian gravitational field. **Management Decision**, v. 60, p. 2615–2636, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1428>.

FARIA, A. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Visão Baseada em Recursos: um estudo do potencial competitivo do cluster de eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 216-237, 2019.

GIARDINO, C.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. Why Early-Stage Software Startups Fail: a behavioral framework. In: LASSENIUS, C.; SMOLANDER, K. (ed.). **Software Business. Towards Continuous Value Delivery**. Berlin: Springer, 2014. (Lecture Notes in Business Information Processing, v. 182).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Y. **O que é uma start up?** [S. l.]: Empreendedor Online, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/6554/5672>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRIFFIN, A. PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

HARTMANN, K. K. **Desenvolvimento de novos produtos e serviços em startups digitais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

JOSEPH, G. P. A. *et al.* Responsabilidade Social Corporativa e Índices de Sustentabilidade: um estudo dos ativos tangíveis e intangíveis à luz da visão baseada em recursos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 73-88, 2018.

KHURANA, I.; FARHAT, J. The timing of diversification and startup firms' survival: a resource-based perspective. **Industry and Innovation**, v. 28, n. 10, p. 1249-1269, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1976624>.

KRITIKOS, A. Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. **IZA World of Labor**, 2014. Disponível em: <https://wol.iza.org/articles/entrepreneurs-and-their-impact-on-jobs-and-economic-growth/long>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MARION, T.; FRIAR, J.; SIMPSON, T. New Product Development Practices and Early-Stage Firms: two in-depth case studies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 523-536, 2012.

- MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country.** [S. l.]: Hachette UK, 2012.
- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MIRANDA, M. G.; BORGES, R. Technology-based business incubators: an exploratory analysis of intra-organizational social networks. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 1, p. 36-54, 2019.
- MORO-VISCONTI, R. Profitability, Intangible Value Creation, and Scalability Patterns. In: MORO-VISCONTI, R. **Startup Valuation.** Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. p. 81-130. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-77469-0_3.
- MOSER, K. J.; TUMAJAN, A.; WELPE, I. M. Small but attractive: dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 588-610, 2017.
- OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 11-26, 2019.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Determinants of High-Growth Entrepreneurship.** Copenhagen: OECD, 2012.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Fostering Entrepreneurship.** Paris: OECD, 1998.
- OXFORD UNIVERSITY PRESS. **Oxford Dictionary.** Oxford: Oxford University Press, 2017. Disponível em: <https://en.oxforddictionaries.com/>. Acesso em: 15 maio 2023.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research.** [S. l.]: John Wiley & Sons, 2005.
- PELLIN, A. et al. Os fatores que envolvem o desenvolvimento de produtos ecoinovadores em incubadoras de empresas brasileiras. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 131-150, 2023.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- RIES, E. **A startup enxuta.** São Paulo: Leya, 2012.
- ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de Inovação para Startups. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 87-99, 2019.
- SCHNEIDER, T. V.; OLIVEIRA, A. S.; PINHEIRO, C. S. Startups: um novo modelo econômico de empreendedorismo. In: SALÃO INTERNACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (SIEPE), 7., 2016, Bagé. **Anais [...].** Bagé: UNIPAMPA, 2016.
- SILVA, P. H. M.; GOHR, C. F.; LEITE, M. S. A. Vantagens competitivas de um porto marítimo no

Nordeste: uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 11, n. esp. 2, p. 108-130, 2018.

SINGH, S.; CHAUHAN, A.; DHIR, S. Analysing the startup ecosystem of India: a Twitter analytics perspective. **Journal of Advances in Management Research**, v. 17, n. 2, p. 262-281, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAMR-08-2019-0164>.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 36-51, 2013.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TONDOLO, R. R. P.; COSTA, C. A.; TONDOLO, V. A. G. Processo de desenvolvimento de produtos: um estudo de casos múltiplos no sul do Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 12, n. 1, p. 165-188, 2014.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449-465, 2012.

TROTT, P. **Innovation Management and New Product Development**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Pulsar**: programa de inovação e empreendedorismo. Santa Maria: UFSM, 2025. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/pulsar>. Acesso em: 28 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Regramento da PULSAR**. Santa Maria: UFSM, 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/399/2019/03/Regramento-PULSAR.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2025.

UNTERKALMSTEINER, M. et al. Software startups – a research agenda. **e-Informatica Software Engineering Journal**, v. 10, n. 1, p. 89-123, 2016.

USIRONO, C. H.; PAIVA, E. L.; PARTYKA, R. B. Resources and dynamic capabilities in startups. **Benchmarking: An International Journal**, v. 32, n. 6, p. 2357-2377, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0857>.