



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

DESAFIOS E PRÁTICAS DE RESOURCEFULNESS EM STARTUPS EM ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.

BERNARDO SOARES FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ROGER DE BEM JAEGER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

AURORA CARNEIRO ZEN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

TIAGO RATINHO

IESEG SCHOOL OF MANAGEMENT

Agradecimento à órgão de fomento:

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

DESAFIOS E PRÁTICAS DE RESOURCEFULNESS EM STARTUPS EM ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.

1 INTRODUÇÃO

Os conceitos mais difundidos sobre o que é uma startup indicam que ela é uma organização em busca de um modelo de negócio escalável, de receita recorrente e lucrativo (Blank e Dorf, 2014; Ehrenhard et al., 2017; Saura et al., 2018; Skala, 2019). Dessa forma, nem todo novo empreendimento é uma startup (Blank e Dorf, 2012a; Graham, 2012), sendo a combinação de seus elementos que a tornam um tipo de organização diferenciado. O conceito de startup faz parte da abordagem Lean Startup, que orienta para a realização de um desenvolvimento enxuto e econômico de soluções. Esse conceito tem sido amplamente utilizado no meio científico (Skala, 2019), e essa abordagem tem sido tema de diversos estudos, cuja eficácia encontra evidências científicas (Silva et al., 2020).

Porém, muitas pesquisas empíricas sobre startups ainda não dão a devida atenção a este conceito. Um exemplo disso é que o critério mencionado para a seleção de startups ainda é, muitas vezes um limite de tempo em relação ao seu surgimento, por exemplo, empresas que tenham até três anos (e.g., Eisenmann, 2020; Kim et al., 2018; Prohorovs et al., 2019b; Salazar, 2020; Saura et al., 2019). Não obstante, a velocidade de evolução desde a ideação das startups até o ganho de escala pode variar de acordo com as características da tecnologia empregada, do segmento de mercado, da quantidade e qualidade dos recursos disponíveis, dentre outros.

Nesse sentido, a evolução das startups vem sendo dividida em estágios. Alguns autores já exploraram tal evolução a partir da abordagem de ciclo de vida das startups (CVS). Existem diferentes modelos de análise do CVS. Um primeiro grupo de autores considera a evolução das startups em marcos de desenvolvimento, ou seja, a partir da realização ou a finalização de determinadas atividades ou ao alcance de determinados objetivos, (e.g., Blank & Dorf, 2012; Marmer, Herrmann, Dogrultan, & Berman, 2011). Um segundo grupo, em rodadas de investimentos (e.g., Salamzadeh & Kesim, 2015; Zobnina, 2015). Por fim, há um terceiro grupo que utiliza modelos híbridos entre marcos de desenvolvimento e rodadas de investimentos (e.g., Carrete & de Faria, 2019).

Considerando que startups bem-sucedidas apresentam desempenho extraordinário (Blank e Dorf, 2014; Melegati et al., 2019; J. Meyer, 2012) e que os recursos são fontes de vantagens competitivas (Barney, 1991), identifica-se uma lacuna importante na investigação sobre quais são os recursos principais que influenciam o sucesso das startups em cada estágio da sua evolução e que influenciarão na sua maturidade. Nesse sentido, alguns autores já exploraram os recursos mais importantes das startups (e.g., Eisenmann, 2020; Kim et al., 2018; Prohorovs et al., 2019b; Salazar, 2020; Saura et al., 2019), porém, não foram identificados estudos que analisassem com alguma consistência os diferentes estágios de forma estratificada.

Embora os recursos sejam as fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991), apenas possuí-los não garante vantagens competitivas sustentáveis; para que haja, é necessário a adequada utilização desses recursos (Barney, 1995; Maritan e Peteraf, 2011; Sirmon et al., 2010). Nesse sentido, é importante compreender a gestão (ou orquestração) dos recursos (Sirmon et al., 2010). Até o momento, muito poucos estudos (e.g., Meyer e Xia, 2012; Shi et al., 2015; Symeonidou e Nicolaou, 2018) focaram em compreender alguns aspectos relacionados à orquestração de recursos nas startups; esses poucos estudos anteriores apresentam as mesmas faltas de critérios e desconsiderações em relação ao aspecto evolutivo das startups.

À medida que a startup evolui, seus objetivos também mudam. Nos estágios iniciais, o objetivo é desenvolver um modelo de negócio viável; porém, em estágios avançados, o objetivo é adquirir e aumentar o faturamento e o número de clientes (Blank e Dorf, 2012a; Marmer et

al., 2011a; Salamzadeh e Kesim, 2017). Acompanhando esse processo evolutivo, os desafios a serem superados também tendem a variar. Devido às características do modelo de negócio das startups, em estágios iniciais, elas costumam possuir poucos recursos (Stevenson & Jarillo, 2007; Zahra, 2021), o que as leva a tentar extrair o máximo de suas capacidades, que é o cerne do conceito de *resourcefulness*. No contexto empreendedor, *resourcefulness* pode ser considerado como um comportamento criativo não-tradicional (*boundary breaking*), que visa a trazer e empregar recursos para gerar e capturar novas ou inesperadas fontes de valor no processo de empreendedorismo (Williams et al., 2021). Em outras palavras, “fazer mais com menos”.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é **analisar as práticas de orquestração para enfrentar desafios relacionados à escassez de recursos em startups em estágio de desenvolvimento e validação do MVP**. A seguir, apresentam-se a sustentação teórica da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 STARTUPS E O SEU CICLO DE DESENVOLVIMENTO

Os primeiros usos do termo startup nos estudos de negócios possuiu um significado mais abrangente, por exemplo, Baloff e McKersie (1966) e Baloff (1970) se referiram a startup como um estágio de lançamento de produtos ou de novos processos produtivos. Com o passar do tempo, os estudos relacionados a startups começaram a descrever este objeto com características mais específicas, como por exemplo: empresas de alta tecnologia, com ênfase em pesquisa e desenvolvimento, utilização de novas tecnologias (Bruno e Cooper, 1982), negócios pequenos, emergentes (Bamberger et al., 1989; Hamilton, 1985; Shan et al., 1994), que recebiam alguma espécie de investimento (Hamilton, 1985), e que demonstravam desenvolvimento de produtos e output de inovação diferenciados (Shan et al., 1994).

A literatura atual de startups compreende conceitos mais vagos, indicando, por exemplo, que são organizações em estágios iniciais, com pouco tempo de existência (e.g., Avnimelech & Teubal, 2006); e conceitos mais delimitados, como o de Blank e Dorf (2014), que aponta que “uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (p. 17). Em relação à escalabilidade, os autores atribuem a característica de ter um aumento de receitas maior do que o aumento dos custos de aquisição e operação dos clientes. Nos casos de sucesso, a startup é uma organização temporária porque após encontrar e estabelecer um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, ela deixa de ser uma startup e pode ser considerada apenas como uma empresa (Blank e Dorf, 2014). Outra definição importante é a de Ries (2011), que apontou que a startup é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (p. 13).

Embora a diversificação de conceitos, atualmente, percebe-se que um grande número de estudos (e.g., Bajwa et al., 2017; Centobelli et al., 2017; Devadiga, 2017; Ghezzi & Cavallo, 2020; Kohler, 2016; Spender et al., 2017; Unterkalmsteiner et al., 2016; Yang et al., 2019) utiliza os conceitos de Ries (2011) e de Blank e Dorf (2014) como as principais definições de startups. O presente trabalho também os utiliza como base, delimitando que startup é uma organização que busca encontrar um modelo de negócio que apresente potencial de escalabilidade, receitas recorrentes e lucratividade; e que trabalha, em condições de incerteza para a concretização de tal modelo de negócio.

Outra questão importante para a construção deste estudo foi a compreensão da trajetória das startups. A evolução das organizações é comumente estudada a partir da abordagem de ciclo de vida. As elaborações de ciclos de vida para as startups, particularmente, devem derivar do entendimento de que elas possuem um ciclo de vida diferenciado das empresas tradicionais, o

que ocorre devido às suas características distintivas (e.g., busca por escalabilidade, recorrência e lucratividade).

Os modelos de ciclo de vidas startups são principalmente baseados em marcos de desenvolvimento (*milestones*), que se referem à finalização de determinadas atividades ou ao alcance de determinados objetivos (e.g., Blank & Dorf, 2014; Klotins et al., 2021; Lee et al., 2017; Marmer et al., 2011a; Zobnina, 2015). É comum a proposição de modelos de ciclo de vida de startups com diversos estágios. Embora isso, porém, um estágio comum nos diferentes modelos de ciclo de vida dos clusters é o de validação de estágio. Embora alguns autores o **dividam** em dois estágios: o de descoberta do cliente e o de validação de um MVP, tendo em vista que há iteração no processo de desenvolvimento da ideia e do produto, é adequado e comumente utilizado a análise do período que antecede às vendas como contendo apenas um estágio.

Ao longo da evolução das startups, nota-se alterações nos seus objetivos principais, nos padrões de trabalho e na utilização e demanda de recursos. De maneira geral, os primeiros passos das startups são: (i) a investigação a respeito do problema referente ao negócio, (ii) a concepção e validação da solução (Blank e Dorf, 2014; Marmer et al., 2011a; Salamzadeh e Kawamorita Kesim, 2015; Salamzadeh e Kesim, 2017); e (iii) o início do design (Blank e Dorf, 2014; Crowne, 2003; Picken, 2017) e da validação de todo o modelo do negócio (Blank e Dorf, 2014; Picken, 2017).

Nessa etapa, os recursos ainda são limitados e os conhecimentos são cruciais para o sucesso da startup. A incerteza é grande no período e muitas startups falham pela falta de apoio; porém, as que recebem investimento costumam mais frequentemente ter sucesso (Salamzadeh e Kawamorita Kesim, 2015). Carrete e de Faria (2019) apontam que no período de desenvolvimento e validação de produtos, as startups ainda utilizam de *bootstrapping* como alternativa. Ademais, dependendo da natureza das atividades ou do produto a ser desenvolvido, as startups necessitam de recursos físicos (e.g., equipamentos laboratoriais, hardware e bens imóveis) que, sem apoio externo, dificilmente conseguiriam. Nesse sentido buscam alternativas para adquirir novos recursos e capacidades a partir da orquestração dos poucos recursos que inicialmente possuem.

Após ter um MVP de alta fidelidade aprovado, a startup já realiza algumas ações para se preparar (i) para começar a vender com maior recorrência, (ii) para registrar a propriedade intelectual e (iii) planeja as primeiras ações de marketing e promoções (Salamzadeh e Kesim, 2017) – o que demanda maiores conhecimentos de gestão. O marco de finalização desse estágio é quando a empresa, logo após ter um resultado de MVP aprovado, começa a buscar clientes com um objetivo de faturamento e não apenas de validação. É comum que, ao final desse estágio, os empreendedores já tenham formalizado juridicamente as startups (q.v., Salamzadeh & Kesim, 2017).

Após o estágio de desenvolvimento e validação do MVP, as startups seguem para o estágio de primeiras vendas (Block e MacMillan, 1985; Salamzadeh e Kawamorita Kesim, 2015); seguido pelo estágio de escalada, cujo foco será a “aquisição massiva de clientes” (Marmer et al., 2011a). Esta pesquisa se concentra sobre o estágio de desenvolvimento e validação do MVP, que é o estágio que apresenta os maiores desafios relacionados à falta de investimento externo (Marmer et al., 2011a; Salamzadeh & Kirby, 2017).

3 ORQUESTRAÇÃO DE RECURSOS EM CONTEXTOS DE ESCASSEZ

A Teoria Baseada em Recursos (TBR) pode ser utilizada como perspectiva de análise, estudo e trabalho sobre startups. A TBR compreende uma teoria de que a combinação de recursos afeta o desempenho e a posição competitiva das organizações. Recursos podem ser considerados “todos os bens, *capabilities*, processos organizacionais, atributos da empresa,

informação, conhecimento, etc.” (Barney, 1991, p. 101, [tradução nossa]) “que uma organização possui, controla ou tem acesso” (Helfat & Peteraf, 2003; p. 999, [tradução nossa]).

Além da indicação de Barney (1991) de que todos os ativos das empresas podem ser considerados como recursos, Wernerfelt (1984) já havia apontado que os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Segundo Grant (1991), recursos tangíveis incluem ativos financeiros e físicos. Já os recursos intangíveis se referem aos não físicos (Galbreath, 2005), por exemplo: direitos de propriedade intelectual de patentes, marcas registradas, direitos de autor e design registrado; contratos; segredos comerciais; conhecimento público, obras científicas; recursos subjetivos de know-how; redes; cultura organizacional, e a reputação do produto e da empresa (Hall, 1991).

Além da classificação conforme a tangibilidade, os recursos também podem ser classificados como: recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais (Barney, 1991; Grant, 1991; Hunt e Morgan, 1995; Morgan e Hunt, 1999), financeiros (Barney, 2014; Grant, 1991; Hunt e Morgan, 1995; Morgan e Hunt, 1999) recursos legais, recursos informacionais (Morgan e Hunt, 1999) e recursos relacionais (Morgan e Hunt, 1999).

Embora os recursos sejam determinantes no desempenho das organizações, nem todos geram vantagens competitivas (Barney, 2014). A disponibilidade de uma grande quantidade de recursos também não garante o sucesso das organizações, é necessário que eles sejam bem combinados e bem utilizados. Nesse sentido, ampliaram-se as abordagens sobre “gestão” e “orquestração” de recursos.

Na definição de Sirmon et al. (2007), gestão de recursos é “o processo abrangente de estruturação da carteira de recursos da empresa, reunindo os recursos para construir capacidades e alavancá-las com o propósito de criar e manter valor para clientes e proprietários” (p. 273, [tradução nossa]). Complementarmente, Sirmon et al. (2010) apontaram que a orquestração de recursos deriva da integração entre a gestão de recursos (Sirmon et al., 2007) e a orquestração de ativos (Helfat et al., 2009). No entanto, os autores não apresentaram uma conceituação diferente para esse novo termo, apenas apontaram que essa é uma abordagem mais ampla tendo em vista a influência da orquestração de ativos, que é baseada também nas capacidades dinâmicas. Embora se entenda que conceitualmente não há diferença entre os termos, neste trabalho será utilizado principalmente o termo orquestração de recursos, tendo em vista sua predominância na literatura atual relacionada ao objeto estudado.

Sirmon et al. (2010), ao introduzirem o termo, indicaram que a orquestração de recursos pode ser influenciada pela (i) amplitude do portfólio de serviços e recursos, pelo (ii) estágio do ciclo de vida das empresas, e pela (iii) profundidade das empresas (quantidade de níveis gerenciais). Organizações em estágios iniciais comumente enfrentam algum tipo de escassez de recurso, tendem a adotar práticas de orquestração no intuito de vencer esse desafio. Nesse contexto, uma das abordagens que vem ganhando atenção na literatura é sobre *resourcefulness*.

Ressalta-se que nas fases de desenvolvimento e de validação do MVP, as startups possuem poucos recursos sob sua posse, especialmente recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais e relacionais, que são de suma importância para avançarem aos estágios seguintes. Todavia as startups não precisam, necessariamente, possuir ou controlar seus recursos para criar ou manter suas empresas (Stevenson & Jarillo, 2007; Zahra, 2021). Em vez disso, elas comumente utilizam os recursos de terceiros. Dessa forma, o networking torna-se fundamental (Zahra, 2021). Como as startups geralmente iniciam suas atividades com a gestão centralizada em seu fundador ou em poucos sócios, o *resourcefulness* torna-se um recurso intangível importante e de papel estratégico (Zahra, 2021).

Apesar de as conceptualizações de *resourcefulness* variarem, seu conceito é explícito ou implicitamente referenciado como um comportamento que permite aos atores obterem “mais com menos”. Em outras palavras, utilizar mais produtivamente seus recursos, identificando formas inovadoras e criativas de trazer, reunir e transformar recursos para lançar, crescer e

sustentar empreendimentos (e.g., Busch & Barkema, 2021; Ganz, 2000, 2003; Little, 1987; Misra & Kumar, 2000; Reypens et al., 2021).

No contexto empreendedor, *resourcefulness* pode ser definido como repertórios comportamentais, financeiros e sociais, aprendidos para lidar com problemas, especialmente problemas novos que surgem na perseguição de oportunidades (Bradley, 2015; Bradley et al., 2011). Geralmente esses problemas são associados a novidades que surgem (i) ao buscar um nicho de mercado, (ii) ao desenvolver processos confiáveis para ofertar bens e serviços e (iii) ao estabelecer relações sociais internamente com empregados e externamente com clientes e parceiros (Bradley, 2015; Stinchcombe, 1965). Complementarmente, Williams et al., (2021) definem *resourcefulness* empreendedor como um comportamento criativo não-tradicional (*boundary breaking*), trazendo e empregando recursos para gerar e capturar novas ou inesperadas fontes de valor no processo de empreendedorismo. Nessa definição, os autores defendem que a criação de novas ideias e oportunidades requerem estruturas organizacionais mais flexíveis e fronteiras organizacionais mais fluidas.

Tendo como alicerce os conceitos apresentados, nesta pesquisa utiliza-se o termo *resourcefulness* como um processo criativo de orquestração, que surge ao enfrentar novos desafios, e busca maximizar o potencial dos recursos de domínio das startups para desenvolver novas *capabilities* e ampliar o portfólio de recursos disponíveis, mesmo que oriundo ou sob posse de terceiros.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo compreende à uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, tendo em vista que a contribuição está principalmente relacionada a trazer insights e informações (Stebbins, 2001) sobre práticas bem-sucedidas de orquestração de recursos ao longo da *startup*.

Essa pesquisa utilizou de entrevistas semiestruturadas com *startups* de diferentes estágios da região metropolitana de Porto Alegre. Especificamente, em 2022, foram entrevistadas 24 startups, em que 12 startups estavam em estágio de desenvolvimento e 12 startups estavam em estágios de venda. Diretores Executivos, Comerciais e de Inovação foram os respondentes desta pesquisa. A fim de encontrar empresas que eram realmente startups, selecionados startups que estivessem conectadas a algum habitat do ecossistema de inovação de Porto Alegre. Especificamente, foram entrevistadas 12 empresas vinculadas ao Parque Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS) e 12 startups vinculadas a incubadoras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). As entrevistas foram gravadas e transcritas. As entrevistas tiveram um tempo médio de 57 minutos, e totalizaram 1365 minutos.

Além disso, durante as entrevistas, as empresas foram questionadas se (i) sabiam o que era uma startup, (ii) quando adquiriram conhecimentos relacionados, (iii) se conheciam ações práticas e mercadológicas relacionadas a startups, (iv) se elas se consideravam como startups, (v) se buscaram a escalabilidade, se esta busca por escalabilidade foi importante, e (vi) qual era o seu diferencial competitivo. Todas as empresas analisadas indicaram que sabiam o que era uma startup, que já participaram de eventos públicos voltados para startups, que se consideravam uma startup, que buscam a escalabilidade e que está busca tem sido importante para o seu desenvolvimento. Além disso, a empresas entrevistadas indicaram diferenciais competitivos para as suas soluções. Cabe apontar também que a maioria das startups indicou que já sabia o que era uma startup antes de empreender. Esses questionamentos foram no sentido do conceito de Blank e Dorf (2012), que consideram que as startups se referem às organizações de pessoas que buscam desenvolver um modelo de negócio escalável que ainda não foi implantado por outros, ou seja, com diferencial competitivo. A fim de preservar o anonimato dos entrevistados, os mesmos são apresentados na seção de resultados através dos rótulos abreviados de “S” (e.g., S1, S2, S3, etc.).

Foram escolhidas startups de diferentes estágios e de mais de um ambiente de inovação, a fim de garantir a validade interna do estudo. Além disso, a fim de garantir a validade interna e externa da pesquisa foram realizadas entrevistas piloto (Hayashi et al., 2019; Lindgreen, 2008; Lindgreen et al., 2020; Sampson, 2004) e foi demandado o feedback dos entrevistados ao final das entrevistas (Adams, 2015; Hayashi et al., 2019). No sentido de entrevistas pilotos, apontamos que as primeiras entrevistas do estudo foram realizadas com caráter experimental; o roteiro de entrevista foi alterado após cada uma das cinco primeiras entrevistas. As alterações foram principalmente no sentido de forma de realizar perguntas para um público que não era especialista na teoria baseada em recursos e na literatura de orquestração de recursos. Ainda assim, tendo em vista que cada uma das cinco primeiras entrevistas não teve duração inferior a uma hora, e a sua conseqüente profundidade, todas as entrevistas foram úteis para a análise. A quantidade de entrevistados foi baseada na técnica de identificação do ponto de saturação (Fusch & Ness, 2015); ou seja, deixamos de realizar entrevistas quando identificamos que as respostas das entrevistas se repetiam e não forneciam mais informações novas e relevantes.

O estágio das startups foi definido a partir dos seus *milestones* (Marmer et al., 2011b), especificamente, analisamos startups nos estágios de desenvolvimento e de vendas. Nesse sentido, o milestone crítico para a indicação deste trabalho foi a indicação da validação do MVP, do modelo de negócios e a realização de vendas. Caso as startups já tivessem validados estes elementos e estivessem comercializando, definimos elas como em estágios de venda; caso não, definimo-as como em estágio de desenvolvimento de MVP.

As startups que estavam em estágio de desenvolvimento do MVP contribuíram relatando sobre suas situações em tempo real, ou seja, sobre os desafios e práticas relacionados à escassez de recursos. Por outro lado, as startups em estágio de venda, contribuíram de forma a relatar de forma retrospectiva ao estágio de desenvolvimento do MVP. Consideramos que a combinação destas duas possibilidades de investigação – em tempo real e retrospectiva – (Eisenhardt & Graebner, 2007) entregou visão mais completa sobre o estágio analisado.

Os dados foram analisados usando o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), as categorias foram definidas a posteriori, a partir da análise das respostas individuais, agrupamentos e reanálise. A codificação dos dados coletados, entre desafios, principais recursos, tipos de recursos e práticas de orquestração gerou 318 codificações. As entrevistas foram transcritas de forma desnaturalizada, no sentido de Nascimento e Steinbruch (2019).

5 DESAFIOS E PRÁTICAS DE *RESOURCEFULNESS*

Para analisar as práticas de *resourcefulness*, é necessário compreender o contexto da orquestração de recursos que as startups enfrentam. A partir das respostas individuais das startups sobre seus maiores desafios, agrupamos quais eram desafios mais comuns. A partir de tal agrupamento, surgiram seis desafios, são eles: (i) conhecer o cliente; (ii) desenvolver um produto com viabilidade para o mercado; (iii) ter o espaço e recursos físicos necessários; (iv) Ter recursos relacionais suficientes; (v) ter conhecimento e tempo para desenvolver a startup; e (vi) ter recursos financeiros suficientes para o desenvolvimento das startups, entender o mercado. Para vencer esses desafios, as startups realizam diferentes ações. A Tabela 1 foi elaborada a partir do relato dos entrevistados, que demonstra os principais desafios e práticas de *resourcefulness* realizados com o objetivo de superar a escassez de recursos relacionada aos seus desafios.

Dentre as principais práticas de *resourcefulness*, algumas se repetiram mais vezes, são elas: (i) a proximidade com o cliente, (ii) o uso de um MVP, (iii) a incubação, (iv) a busca pela ampliação do networking, (v) a manutenção de outras fontes de renda, (vi) a abertura da sociedade, (vii) e a prospecção de recursos financeiros através de editais públicos.

Muitos entrevistados (e.g., S3, S13, S15, S17) ressaltaram que um dos seus recursos mais importantes foi estar próximo e conhecer profundamente os potenciais clientes. Conforme ressaltado pela Startup 3 (S3): “o mais importante para o nosso desenvolvimento foi a pesquisa de mercado e pensar potenciais caminhos. Além disso, o conhecimento técnico e prévio dos próprios empreendedores foi bastante importante” (S3).

Esse recurso está relacionado ao desafio de desenvolver um produto economicamente viável. Nesse sentido para superar o cenário de escassez de recursos relacionado ao desenvolvimento de um produto viável, esses entrevistados indicaram que os esforços para conhecer e estar próximos dos clientes, a partir de pesquisas de mercado, foi uma alternativa satisfatória. Estar próximo, conhecer a realidade e conversar com os clientes sempre que possível é uma prática que otimiza o design das soluções e dos negócios, fazendo com que elas sejam mais assertivas aos clientes. Outra prática adotada para otimização dos recursos e aproximação dos clientes foi a distribuição de amostras grátis do MPV. Nesse processo, a startup, além de criar vínculo com seus futuros clientes, busca validar a solução e o produto que estão sendo desenvolvidos, conforme indicado pela Startup 8 (S8): “vamos distribuir amostras grátis do nosso produto a alguns dos nossos potenciais clientes e pedir um feedback para saber se o produto atende à expectativa, se necessita de alguma alteração” (S8).

O uso de MVP se encaixa como uma prática de *resourcefulness* tendo em vista que as startups realizam essa ação para ter economia de recursos no desenvolvimento (Blank & Dorf, 2014; Marmer et al., 2011a). Conforme apresentado pelo entrevistado S15, um dos principais fatores de sucesso de sua startup foi tentar vender um produto assim que ele fora produzido, ou seja, com uma versão rudimentar dele. Em suas palavras: “tínhamos muito a ideia de lançar no mercado e tentar vender, o mais rápido possível, para ver se o cliente aceita ou não, pois no discurso a maioria acha legal, mas quem realmente esteja disposto a pagar é mais difícil” (S15).

Essa prática possibilitou que a empresa obtivesse um feedback o mais rápido possível sobre a viabilidade do produto, evitando custos de produção em funcionalidades que não eram viáveis.

Tabela 1 – Desafios e Ações de *Resourcefulness* de Startups em Estágio de Desenvolvimento (Parte 1 de 2)

Grupos de desafios	Práticas de <i>Resourcefulness</i>	Agrupamento de práticas de <i>resourcefulness</i>
Conhecer os clientes	Realização de pesquisa de mercado focada em conhecer os clientes (S3, S13, S15, S17)	Pesquisas de Mercado
	Utilização de conhecimentos prévios de Administração e do mercado relacionados à solução (S12, S17)	Conhecimentos prévios
	Aquisição de conhecimento de Customer Development (S2, S6, S8, S13, S15)	Conhecimentos de Customer Development
	Disponibilização gratuita de amostras do MVP (S8)	Oferecer amostras
Desenvolver um produto com viabilidade para o mercado	Desenvolvimento de MVP (S15); Desenvolvimento de um MVP de boa qualidade (S15); Validação do MVP no mercado (S15); e Aperfeiçoamento do MVP (S16, S20)	MVP
	Distribuição de produtos freemium para obter reconhecimento (S4)	Oferecer amostras
	Incubação (S4, S15, S17)	Incubação
	Busca pela ampliação do networking (S4, S16)	Networking
	Organização das tarefas de trabalho (S4)	Gestão para a eficiência
	Participação em editais públicos de fomento (S8)	Editais públicos
Ter o espaço e recursos físicos necessários	Incubação (S6, S8, S16, S17)	Incubação
	Busca pela ampliação do networking (S6); convidando para a sociedade empresa com espaço para testagem (S6)	Networking

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Desafios e Ações de *Resourcefulness* de Startups em Estágio de Desenvolvimento (Parte 2 de 2)

Ter recursos relacionais suficientes	Incubação (S6, S17)	Incubação
	Participação de programas de inovação (S2, S8, S17)	Programas de Inovação
	Engajamento ativo para ampliação do networking (S4); Busca por mentoria e consultoria (S13)	Networking
Ter conhecimento e tempo para desenvolver a startup	Convidar pessoas reconhecidas e bem relacionadas para sociedade (S6, S17); convidar sócios engajados para a sociedade (S13); convidar para serem sócios membros com conhecimentos técnicos (S16)	Abertura da sociedade
	Utilização de conhecimentos prévios de Administração (S17)	Conhecimentos prévios
	Adquirir conhecimentos de TI por conta própria para aprimoramento do MVP (S2); Aquisição de novos conhecimentos (S6); Busca de conhecimento (S16)	Adquirir novos conhecimentos com a equipe existente
	Motivar o time (S13)	Motivar o time
	Disponibilização de bolsista a partir da participação em edital (S2, S17)	Editais públicos
	Experimentação de pessoas na área de RH (S4)	Experimentação no RH
	Programas de aceleração (S8, S6, S15, S2)	Incubação
	Busca por mentoria e consultoria (S13)	Networking
	Participação de programas de inovação (S8, S2, S17), onde deram indicações sobre o melhor formato do modelo de negócio	Programas de inovação
	Terceirização de desenvolvimento de software (S12, S16, S2, S6)	Terceirização

Fonte: Elaborado pelos autores

A incubação aparece como uma importante prática de *resourcefulness*. As startups incubam por diversas razões, uma delas é para ter recursos físicos para auxiliarem o desenvolvimento do produto, que, no caso dos entrevistados, envolveu tanto o uso de laboratórios (e.g., S8, S17) quanto a disponibilização de aparelhos para o desenvolvimento de hardware (e.g., S16). Além disso, a incubação proporciona programas de aceleração, mentoria e de apoio ao empreendedorismo, conforme relatado pelo entrevistado S6: *“um dos principais benefícios da incubação foi nos colocar em contato com o programa de aceleração, que, futuramente, serviria nos aproximaria de investidores”* (S6).

Além desses, outro benefício que a incubação gera é o networking, que pode vir através de programas de aceleração e mentoria, ou de ações voltadas especificamente para estimular a conexão com instituições de apoio, outras empresas, ou atores-chaves para a individualidade de cada negócio.

O networking é uma prática de *resourcefulness* que pode ser desenvolvida a partir da incubação, a exemplo do entrevistado S15, que relatou que tinha o hábito de telefonar para outras startups da incubadora, que estivessem em situações semelhantes ou mais experientes, para pedir auxílio cada vez que estivessem em dificuldade com determinada tarefa ou situação:

“a incubadora foi muito importante, principalmente pelo fato de nos colocar em contato com outras startups em situações semelhantes. [...] Isso para mim é primordial, conhecer alguém próximo vai além do networking [...] A maioria das coisas que fizemos aqui, consultamos outras startups antes, para pedir dicas, tirar dúvidas. [...] conhecer o pessoal, conversar, poder trocar essa ideia [...] então a incubadora permite isso, pois, como tem várias startups, conhecemos diversas outras empresas e realidades. Isso eu diria que é bem importante!” (S15).

Além da incubação, o networking pode vir, por exemplo, por meio de contatos pessoais e profissionais já existentes antes mesmo do desenvolvimento da ideia da startup. Como exemplo, os entrevistados S17 e S6 afirmam que um recurso importante foi o networking desenvolvido durante suas formações acadêmicas, especificamente com seus professores orientadores, que posteriormente vieram a fazer parte da sociedade como sócios investidores. Para o entrevistado S15 foi importante o networking criado durante a graduação, uma vez que *“a ideia inicial [do problema e solução] surgiu de uma parceria entre colegas de faculdade”* (S15).

Para o desenvolvimento de produtos e dos modelos de negócio, as startups comumente necessitam de conhecimentos de tecnologia, de marketing, de empreendedorismo, entre outros. Tendo em vista que, nesse estágio, as startups muitas vezes não possuem faturamento, a disponibilidade para a contratação de profissionais com esses conhecimentos relacionados é menor, o que leva as startups desenvolverem produtos mais lentamente, e é um risco de perderem o tempo de mercado para serem pioneiras ou atender a uma demanda de mercado que está em constante mudança. Nesse sentido, uma prática e orquestração de recursos que as startups encontram (e.g., S9, S10, S16, S17) foi a abertura da sociedade para profissionais com esses conhecimentos. Por outro lado, outras startups encontram dificuldade em encontrar sócios e terceirizam o desenvolvimento da solução, o que pode ser a maior parte dele (e.g., S1, S2, S12), ou apenas uma parte do desenvolvimento (S6, S15, S16).

Outro desafio encontrado foi de manter os conhecimentos e as pessoas durante o desenvolvimento do negócio. Uma alternativa que as startups utilizam para manter a equipe societária foi possibilidade de manter outras atividades remuneradas externas à startup. Conforme indicado pelas startups S6, S7, S17, S22, terem outras fontes de renda, como bolsas de pesquisa e outros empregos, foi essencial para manterem a empresa e serem capazes de aguardar o faturamento. Conforme indicado pela a startup S22, o tempo dedicado a outras oportunidades também auxilia no networking e no desenvolvimento de novos clientes e oportunidades para a startup. Em suas palavras:

“vencer o breakeven demorou um pouco, isso aconteceu também porque nós trabalhávamos em outras atividades também. Além de outras fontes de rendad terem nos dado um fôlego para desenvolver a startup. E tendo em vista que estávamos atuando com potenciais clientes, conseguimos diversos clientes a partir dessas outras atividades” (S22).

Nesse sentido, considerando que há diversas orientações para o desenvolvimento rápido das startups (Blank & Dorf, 2014.; Ries, 2011), consideramos que a dedicação *part time* e um desenvolvimento mais lento e balanceado das startups é uma prática contraintuitiva (Corley & Gioia, 2011) para abordagens de desenvolvimento enxuto de startups, podendo trazer benefícios, conforme exposto pelo entrevistado S17:

“tivemos a sabedoria de não apressar as coisas, de não oferecer um produto que ainda não tivesse toda a qualidade que julgávamos necessária. [...] Se a gente tivesse começado a vender com pressa, não teríamos aprimorado nosso produto até a forma como ele está hoje. Conseguimos reduzir o custo de produção em 10 vezes, e isso foi graças ao desenvolvimento mais lento, no tempo certo. [...] Acho que isso foi muito importante, esse ritmo mais lento está ok, pois hoje conseguimos passar confiança aos clientes e a possíveis investidores” (S17).

Uma alternativa muito utilizada para vencer a escassez de recursos é a dedicação de tempo dos empreendedores para a participação de editais públicos que oferecem recursos financeiros de incentivo ao empreendedorismo (e.g., S5, S6, S24), que podem ser utilizados para o

desenvolvimento de produtos ou contratação de pessoal (e.g., S6, S17), a exemplo do informado pela startup S6:

“fomos contemplados com projeto de fomento do Edital de Inovação da Indústria Gaúcha. [...] Eles injetaram recursos financeiros correspondente a R\$ 500 mil [...] para nos ajudar a desenvolver nossa tecnologia [...] além disso, quem é full time nós pagamos pró-labore com recursos recebidos em editais de fomento [...] Sem o recurso financeiro as coisas não estariam de pé hoje e o hardware estaria super travado” (S6).

Outro destaque que surgiu, a partir da análise dos dados, é que a motivação apareceu como um dos recursos mais importantes das startups, sendo apontado por diversas delas (e.g., S6, S8, S15, S17). Diante dos desafios impostos pela escassez de recursos, a motivação exerce um papel chave para manter os empreendedores engajados e persistentes, mesmo durante o período de desenvolvimento, no qual, via de regra, ainda não há faturamento. Além de a motivação ser afetada pelo sucesso das práticas de *resourcefulness*, ela também contribui para que os empreendedores se mantenham persistentes e realizem outras novas ações de *resourcefulness* e de desenvolvimento do produto, retroalimentando o processo.

“Uma coisa que foi muito importante foi a motivação. Isso é relacionado com quem somos. [...] Essa motivação se retroalimenta na expectativa de que nosso negócio vai dar certo, né?! Por isso seguimos! Pequenas coisas como um elogio ao negócio são fatores que nos motivam, e isso representa muito para nós!” (S6).

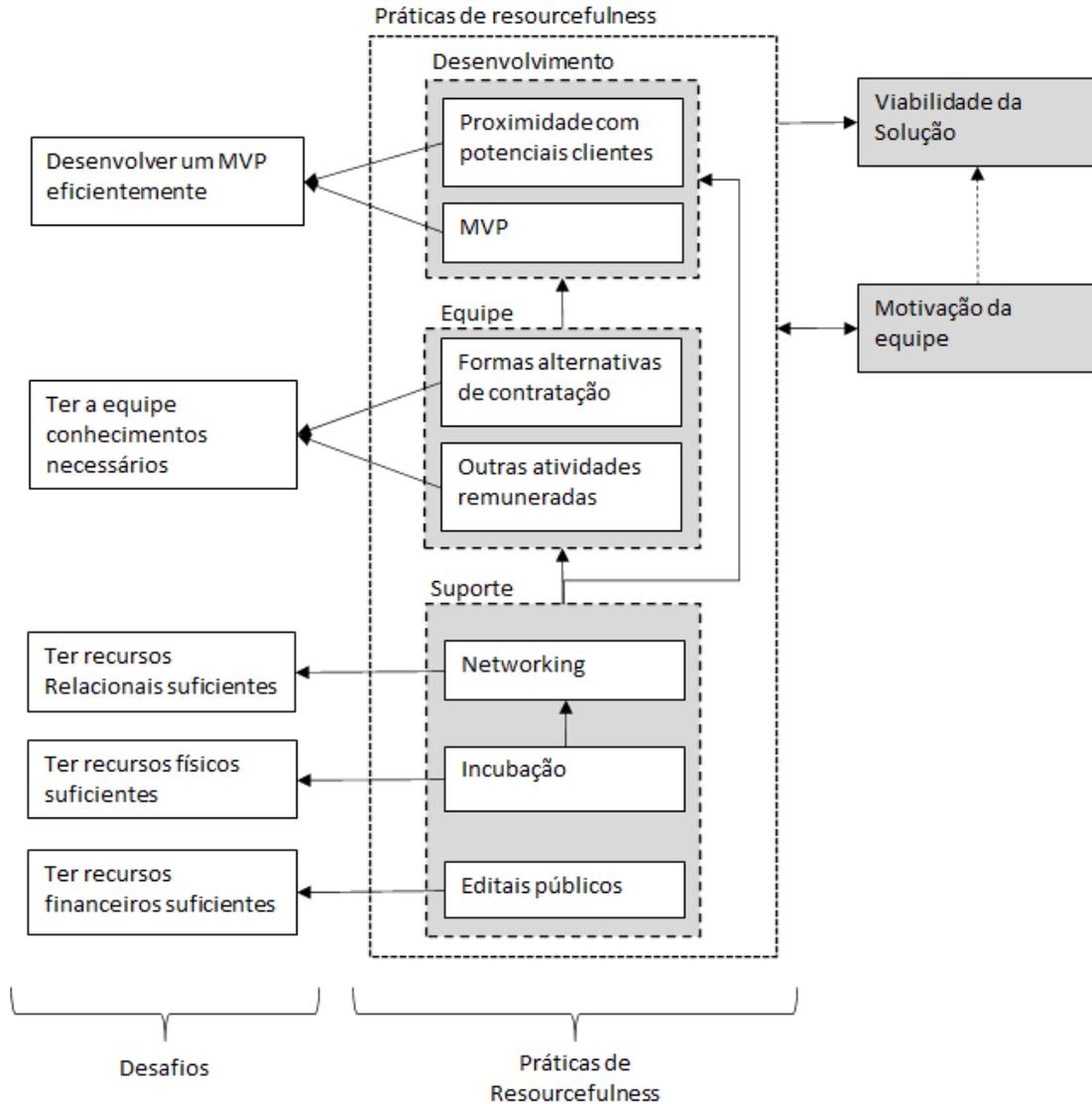
Tendo como base os exemplos trazidos e as práticas de *resourcefulness* elencadas na Tabela 1, juntamente com a análise global dos dados coletados, observamos que as práticas de *resourcefulness* podem ser agrupadas em três grupos: (i) ações para o desenvolvimento da solução, (ii) para a formação da equipe, e (iii) para o suporte geral da empresa. Esses grupos de práticas possuem conexões entre si. Nesse sentido, a Figura 1 indica os desafios decorrentes da escassez de recursos e demonstra como as práticas de *resourcefulness* se relacionam entre si na busca por outras soluções de maior potencial e viabilidade. Além disso, a articulação dessas práticas também leva à motivação da equipe como um recurso capaz de retroalimentar o processo.

Como demonstramos na Figura 1, as ações de *resourcefulness* de suporte geral podem apoiar e estimular ações de formação da equipe e do desenvolvimento do negócio. Além disso, as ações de *resourcefulness* de formação de equipe influenciam o desenvolvimento do produto e das pesquisas de desenvolvimento. Consequentemente, o conjunto dessas práticas, intrinsecamente relacionado com a motivação, contribuem para a viabilidade do produto ao final.

Há correlações entre as diversas práticas de *resourcefulness* e, por conseguinte, entre os recursos das startups. A análise dos dados demonstra que, via de regra, ainda que as ações sejam executadas isoladamente, seu benefício não se limita unicamente ao objetivo inicialmente almejado, podendo também ser reaproveitado em outras ações futuras. Por exemplo, a ação de incubar a empresa pode desencadear uma série de benefícios adjacentes, direta ou indiretamente. Nesse sentido, o entrevistado S6 afirmou que a decisão de incubar a startup era, inicialmente, para beneficiar-se do espaço físico para desenvolvimento do produto (hardware). Porém, posteriormente à incubação, essa ação proporcionou também (i) a aquisição de novos conhecimentos técnicos e gerenciais (que, por sua vez, proporcionou a criação da identidade visual da marca), (ii) visibilidade e reconhecimento institucional (que posteriormente proporcionou captação de recurso financeiro [que, por sua vez, gerou motivação]), e (iii) ampliação do networking (que futuramente proporcionou recurso físico para teste e validação

do produto). Além desse caso exemplificativo da Startup S6, diversas outras correlações entre práticas de *resourcefulness* e seus benefícios adjacentes puderam ser observadas.

Figura 1 – Processo de *Resourcefulness* à Viabilidade de Produtos.



Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, como já relatado, muitas ações voltadas para a formação de time possui um objetivo direto do desenvolvimento da solução. Nesse sentido reforçamos a indicação de casos de aberturas de sociedade para possuírem um time com conhecimentos de tecnologia e capazes de desenvolver a primeira versão do produto (e.g., S6, S9, S10, S16, S17). Estes exemplos também reforçam a influência das ações de *resourcefulness* sobre a resolução dos desafios relacionados ao desenvolvimento de MVPs.

“nosso dispositivo é de hardware. É muito difícil produzir hardware no Brasil. Então entendemos que abrir a sociedade para esse parceiro, que já tinha uma empresa de hardware, era muito importante para nós. [...] Esse investidor é smartmoney, pois não só investiu recursos financeiros, mas também cedeu a fábrica dele para desenvolvimento e fabricação do nosso dispositivo” (S6).

Nesse sentido, nota-se que, em um contexto de escassez, a combinação de práticas e ações que ampliem a disponibilidade de recursos e capacidades das startups demonstra-se de grande valor para enfrentar os desafios.

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar as práticas de orquestração utilizadas para enfrentar desafios relacionados à escassez de recursos de startups em estágio de desenvolvimento e validação do MVP. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com 24 entrevistados de startups que estavam ou já haviam vencido esse estágio. As startups entrevistadas estavam vinculadas em algum dos dois principais ambientes de inovação da região metropolitana de Porto Alegre: O Parque Tecnológico da PUCRS (Tecnopuc) e a Rede de Incubadoras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Foram entrevistadas startups de diferentes setores e ambientes de inovação, que, todavia, demonstraram características, desafios e práticas de *resourcefulness* comuns, o que fortaleceu a validade interna do estudo (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A partir da análise dos dados coletados, foram identificados e agrupados os principais desafios enfrentados pelas startups. Após a análise dos desafios e a filtragem daqueles que se referiam à restrição de recursos, foram observadas as práticas de orquestração utilizadas para superá-los. A análise dessas práticas, aqui denominadas de práticas de *resourcefulness*, direcionou para sua clusterização e para análise de como esses grupos de práticas estavam relacionados entre si e a sua trajetória até o desenvolvimento de uma solução economicamente viável.

Nesse sentido, a principal contribuição teórica que esta pesquisa proporciona responde a níveis teóricos de “O quê? E como?”. Diz-se isso devido a esta pesquisa apontar as principais práticas de *resourcefulness* do estágio de desenvolvimento e por descrever seu processo, ou seja, como o processo de execução de práticas de *resourcefulness* ocorre até a geração de uma solução viável. Esse processo demonstra que uma ação de *resourcefulness* pode auxiliar na superação de mais de um desafio e ressalta que a motivação é afetada e afeta o a superação desses desafios. Mais especificamente, nesse sentido, este artigo auxilia a suprir lacunas da literatura apontadas por Zahra (2021), tais como: a necessidade de compreensão das dimensões do *resourcefulness* e sobre como elas afetam diferentes estágios das startups.

Como uma contribuição gerencial, no sentido contraintuitivo (Corley & Gioia, 2011) da orientação do rápido desenvolvimento de startups (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2011), esta pesquisa demonstra a importância de um crescimento equilibrado, e que a dedicação de tempo parcial às startups e à realização de outras atividades remuneradas pode ser fundamental para a sobrevivência das startups. Adicionalmente, este artigo também pode orientar a prática gerencial, tendo em vista que esclarece o processo de superação de escassez de recursos. Nesse sentido, este trabalho reforça a importância do *bootstrapping* (Winborg e Landström, 2001) e do *effectuation* (Sarasvathy, 2001).

Por fim, este estudo possui a limitação de alcançar apenas o fenômeno relacionado ao estágio de desenvolvimento de MVP. Apesar dessa limitação, este trabalho proporciona importantes conhecimentos sobre um dos estágios mais importantes e mais críticos das startups: o estágio com menor oportunidades de recursos financeiros (Marmor et al., 2011a; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Todavia, pesquisas futuras poderão desenvolver uma análise mais aprofundada sobre os demais estágios a partir da abordagem de ciclo de vida das startups. Outra oportunidade é a realização de pesquisa comparativa entre países desenvolvidos e em desenvolvimentos, nos quais o contexto institucional também poderá influenciar nas práticas de práticas de *resourcefulness* das startups.

REFERÊNCIAS

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In *Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition* (pp. 492–505). Wiley Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Avnimelech, G., & Teubal, M. (2006). Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. *Research Policy*, 35(10), 1477–1498. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.017>
- Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). “Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering*, 22(5), 2373–2408. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9458-0>
- Baloff, N. (1970). Startup Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-17(4), 132–141. <https://doi.org/10.1109/tem.1970.6448538>
- Baloff, N., & McKersie, R. (1966). Motivating Startups. *The Journal of Business*, 39(4), 473. <https://doi.org/10.1086/294888>
- Bamberger, P., Bacharach, S., & Dyer, L. (1989). Human resources management and organizational effectiveness: High technology entrepreneurial startup firms in israel. *Human Resource Management*, 28(3), 349–366. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280305>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed). Pearson Education Limited.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia* (Alta Books (ed.); 1st ed). Alta Books.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184. <https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning>
- Bradley, S. W. (2015). Entrepreneurial resourcefulness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3.
- Bradley, S. W., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). The importance of slack for new organizations facing ‘tough’ environments. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1071–1097.
- Bruno, A. V., & Cooper, A. C. (1982). Patterns of development and acquisitions for silicon valley startups. *Technovation*, 1(4), 275–290. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(82\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0166-4972(82)90008-6)
- Busch, C., & Barkema, H. (2021). From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*, 42(4), 741–773. <https://doi.org/10.1002/smj.3237>
- Carrete, L. S., & de Faria, A. M. (2019). The Financing of the Startup Life Cycle. In *Startups and Innovation Ecosystems in Emerging Markets* (pp. 69–95). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10865-6_5
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 9(3), 361. <https://doi.org/10.3390/su9030361>
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? <https://doi.org/10.5465/Amr.2009.0486>, 36(1), 12–32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.0486>
- Crowne, M. (2003). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 338–343. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038454>
- Devadiga, N. M. (2017). Software Engineering Education: Converging with the Startup Industry. *2017 IEEE 30th Conference on Software Engineering Education and Training (CSEE&T), 2017-Janua*, 192–196. <https://doi.org/10.1109/CSEET.2017.38>
- Ehrenhard, M., Wijnhoven, F., van den Broek, T., & Zinck Stagno, M. (2017). Unlocking how startups create business value with mobile applications: Development of an App-enabled Business Innovation Cycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 115, 26–36.

- <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.011>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2007.24160888*, 50(1), 25–32.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Eisenmann, T. (2020). Determinants of Early-Stage Startup Performance: Survey Results. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper*, 21–057.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979–987.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>
- Ganz, M. (2000). Resources and resourcefulness: Strategic capacity in the unionization of California agriculture, 1959-1966. *American Journal of Sociology*, 105(4), 1003–1062.
- Ganz, M. (2003). Why David sometimes wins. In *Rethinking Social Movements* (pp. 177–198). Rowman and Littlefield.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Graham, P. (2012). Startup= growth. *Self Published Online Article, Article Source: Http://Www.Paulgraham.Com/Growth.Html*, Accessed October. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hall, R. (1991). The Contribution of Intangible Resources to Business Success. *Journal of General Management*, 16(4), 41–52. <https://doi.org/10.1177/030630709101600404>
- Hamilton, W. F. (1985). Corporate strategies for managing emerging technologies. In *Technology in Society* (Vol. 7, Issues 2–3, pp. 197–212). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/0160-791x\(85\)90025-9](https://doi.org/10.1016/0160-791x(85)90025-9)
- Hayashi, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3443>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9), 2981. <https://doi.org/10.3390/su10092981>
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Chatzipetrou, P., Gorschek, T., Prikładnicki, R., Tripathi, N., & Pompermaier, L. B. (2021). A Progression Model of Software Engineering Goals, Challenges, and Practices in Start-Ups. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 47(3), 498–521.
<https://doi.org/10.1109/TSE.2019.2900213>
- 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>
- Lee, M., Lee, M., & Kim, J. (2017). A Dynamic Approach to the Start-Up Business Ecosystem: A Cross-Comparison of Korea, China, and Japan. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2), 157–184. <https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.2.6>
- Lindgreen, A. (2008). *Managing market relationships: Methodological and empirical insights*. Gower Publishing, Ltd.
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2020). How to write up case-study methodology sections. In *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.012>
- Little, R. (1987). Shoestring financing of great enterprises. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 1–3.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90015-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90015-2)
- Maritan, C. A., & Peteraf, M. A. (2011). Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374–1389.

- <https://doi.org/10.1177/0149206310387675>
- Marmer et al., M. (2011a). *Startup Genome Report: A new framework for understanding why startups succeed*. blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1
- Marmer et al., M. (2011b). *Startup genome report extra: Premature scaling*. blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1
- Melegati, J., Goldman, A., Kon, F., & Wang, X. (2019). A model of requirements engineering in software startups. *Information and Software Technology, 109*, 92–107. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.02.001>
- Meyer, J. (2012). *Welcome to entrepreneur country* (1st ed). Constable & Robinson.
- Meyer, K., & Xia, T. (2012). International Resource Orchestrators: Creating High-Tech Startups with Globally Dispersed Resources. *Academy of Management Proceedings, 2012*(1), 11897. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.11897abstract>
- Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. *The Journal of Entrepreneurship, 9*(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/097135570000900201>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research, 46*(3), 281–290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
- Nascimento, L. da S., & Steinbruch, F. K. (2019). “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal, 54*(4), 413–429. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0092>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons, 60*(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2019). Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders’ Perspective. *Journal of East-West Business, 25*(1), 26–51. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1503211>
- Reypens, L., Bacq, S., & Milanov, H. (2021). Beyond bricolage: Early-stage technology venture resource mobilization in resource-scarce contexts. *Journal of Business Venturing, 36*(4), 106110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106110>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, 1–11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 11*(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). NEW VENTURE CREATION: HOW START-UPS GROW? *AD-Minister, 30*, 9–29. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.1>
- Salazar, J. A. (2020). Organizational resources and survival of startups firms—a qualitative analysis in the Peruvian context. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Sampson, H. (2004). Navigating the waves: The usefulness of a pilot in qualitative research. *Qualitative Research, 4*(3), 383–402. <https://doi.org/10.1177/1468794104047236>
- Sarasvathy, S. D. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*
- Saura, J., Palos-Sanchez, P., & Grilo, A. (2019). Detecting indicators for startup business success: Sentiment analysis using text data mining. *Sustainability, 11*(3), 917. <https://doi.org/10.3390/su11030917>
- Saura, J., Reyes-Menendez, A., & Alvarez-Alonso, C. (2018). Do Online Comments Affect Environmental Management? Identifying Factors Related to Environmental Management and Sustainability of Hotels. *Sustainability, 10*(9), 3016. <https://doi.org/10.3390/su10093016>
- Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal, 15*(5), 387–394. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150505>
- Shi, Y., Xu, D., & Vessey, I. (2015). Early-stage software start-up survival: The effects of managerial

- actions on firm performance. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 9191, 761–771. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4_71
- Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 26, Issue 4, pp. 595–628). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2019-0425>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. In *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 1, pp. 273–292). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2010). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Skala, A. (2019). The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In *Digital Startups in Transition Economies* (pp. 1–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8_1
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Vol. 48). Sage.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155–170). Springer.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of Organizations*, 44(2), 142–193.
- Symeonidou, N., & Nicolaou, N. (2018). Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 194–218. <https://doi.org/10.1002/sej.1269>
- Unterkalmsteiner, M., Abrahamsson, P., Wang, X., Nguyen-Duc, A., Shah, S., Bajwa, S. S., Baltes, G. H., Conboy, K., Cullina, E., & Dennehy, D. (2016). Software startups—a research agenda. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 10(1), 89–123. <https://doi.org/10.5277/e-Inf160105>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williams, T. A., Zhao, E. Y., Sonenshein, S., Ucbasaran, D., & George, G. (2021). Breaking boundaries to creatively generate value: The role of resourcefulness in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106141.
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)
- Yang, X., Sun, S. L., & Zhao, X. (2019). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, 52(3), 667–679. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841–1860.
- Zobnina, M. (2015). Startup development, investments, and growth barriers. In K. Aceto (Ed.), *Emerging Markets and the Future of the BRIC Nations* (pp. 111–124). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479764.00015>