



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **EMPREENDEDORISMO DIGITAL: UM ESTUDO DAS STARTUPS DO PÓLO DIGITAL DE MOGI DAS CRUZES**

*DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: A STUDY OF THE STARTUPS OF MOGI DAS CRUZES  
DIGITAL POLE*

**ENISE ARAGÃO DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

**ANA LÚCIA VITALE TORKOMIAN**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **EMPREENDEDORISMO DIGITAL: UM ESTUDO DAS STARTUPS DO PÓLO DIGITAL DE MOGI DAS CRUZES**

### **Objetivo do estudo**

Investigar se as características individuais do empreendedor explicarão porque alguns empreendimentos digitais são bem-sucedidos enquanto outros falham.

### **Relevância/originalidade**

Dado o movimento ascendente do empreendedorismo digital, pesquisas mínimas abordaram esse tópico e a literatura sobre empreendedorismo digital é bastante escassa.

### **Metodologia/abordagem**

Foi realizado um estudo de caso múltiplo com cinco startups, utilizando como fontes de evidências entrevistas semiestruturadas com os empreendedores dirigentes de cada empresa. As entrevistas foram codificadas e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo.

### **Principais resultados**

Constatou-se que a experiência profissional e a educação do empreendedor, histórico familiar, algumas variáveis em nível individual, bem como as habilidades pessoais relacionadas ao setor escolhido apontam que poderão, pelo menos até o momento, facilitar o sucesso da plataforma digital.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Buscou-se evoluir com a literatura de empreendedorismo digital no contexto de startups

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Espera-se que esta investigação possa auxiliar futuros empreendedores digitais a desenvolverem esses novos modelos de negócios.

**Palavras-chave:** Empreendedor, Empreendedorismo Digital, Plataformas Digitais, Startups



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: A STUDY OF THE STARTUPS OF MOGI DAS CRUZES DIGITAL POLE*

### **Study purpose**

Investigate whether the individual characteristics of the entrepreneur explain why some digital ventures are successful while others fail.

### **Relevance / originality**

Given the upward movement of digital entrepreneurship, minimal research has addressed this topic and the literature on digital entrepreneurship is quite sparse.

### **Methodology / approach**

A multiple case study was carried out with five startups, using semi-structured interviews with the leading managers of each company as evidence sources. The interviews were coded and analyzed based on the content analysis technique.

### **Main results**

It was found that the professional experience and education of the entrepreneur, family history, some variables at the individual level, as well as the personal skills related to the chosen sector indicate that they may, at least so far, facilitate the success of the digital platform.

### **Theoretical / methodological contributions**

We sought to evolve with the digital entrepreneurship literature in the context of startups.

### **Social / management contributions**

This research is expected to assist future digital entrepreneurs to develop these new business models.

**Keywords:** Entrepreneur, Digital Entrepreneurship, Digital Platforms, Startups



## 1 Introdução

As plataformas digitais são economicamente importantes e amplamente observadas nas economias modernas, e surgiram para atender comunidades de usuários, resultando em crescente complexidade técnica e social (Hanseth & Lyytinen, 2016). As empresas que buscam estratégias tradicionais de “produtos” estão cada vez mais em desvantagem em comparação com as estratégias que buscam a plataforma que oferecem produtos e serviços essenciais que podem ser estendidos por um ecossistema de desenvolvedores (Cusumano, 2010).

Para Baldwin e Woodard (2009) os sistemas de plataforma variam muito em construção e aparência. Alguns são físicos (um bar de solteiros), outros são virtuais (um site de rede social). Alguns sistemas de plataforma estão contidos em uma única empresa ou em uma cadeia de suprimentos, enquanto outros estão espalhados por ecossistemas que consistem em milhares ou dezenas de milhares de empresas.

Uma plataforma tem por finalidade consumir correspondências entre usuários e facilitar a troca de mercadorias, serviços ou moeda social (Costa, 2016). Pode-se ver essa conexão como criação de valor através de uma variedade de empresas na era da internet tais como as plataformas Alibaba e Amazon que conectam compradores e vendedores através de seus mercados online. Facebook, Instagram, Twitter, Wikipedia e YouTube tornaram-se plataformas de mídia gigantes não criando conteúdo, mas permitindo que os usuários gerassem conteúdo uns para os outros.

As plataformas também criam valor revolucionando as economias intermediárias, "substituindo intermediários de agente não escaláveis e ineficientes por ferramentas e sistemas on-line, muitas vezes automatizados, que oferecem novos bens e serviços valiosos aos participantes de ambos os lados da plataforma" (Costa, 2016: 71). As plataformas estão criando o que Munger (2015) chama de "revolução dos intermediários" não porque elimina os intermediários, mas porque os substitui por novos tipos de intermediários.

Os serviços de plataforma são ativos e deve-se considerar seriamente como criar valor a partir desses ativos. Um modelo de negócios bem definido, incluindo proposições de valor para diferentes atores, pode fornecer uma base para avaliação futura e sustentabilidade em longo prazo (OECD, 2017).

Além disso, para que sejam desenvolvidos novos modelos de negócios necessitam-se dos empreendedores que são pessoas criativas, marcados pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (Filion, 1999). Porém, na era digital surge uma nova figura, denominada de empreendedor digital. De acordo com Hull et al. (2007), os empreendedores digitais enfrentam muitas diferenças em comparação aos empreendedores tradicionais. Produtos, atividades de marketing e local de trabalho são os principais critérios de diferenciação entre empreendedores digitais e não digitais.

Em geral, qualquer atividade empreendedora que transfira um ativo, serviço ou grande parte dos negócios para o digital pode ser caracterizada como empreendedorismo digital. Dado o movimento ascendente do empreendedorismo digital, pesquisas mínimas abordaram esse tópico e a literatura sobre empreendedorismo digital é bastante escassa. Assim, a pergunta que se pretende responder é: **qual é o perfil do empreendedor digital alocado no polo Digital de Mogi das Cruzes?** Neste sentido, o objetivo deste artigo é investigar se as características individuais do empreendedor explicarão porque alguns empreendimentos digitais são bem-sucedidos enquanto outros falham. Tal investigação pode auxiliar futuros empreendedores digitais a desenvolverem esse novo modelo de negócios.



O presente trabalho está estruturado da seguinte forma. Após essa introdução, na seção 2 tem-se o referencial teórico relacionado ao tema de empreendedor digital e plataformas digitais. A seção 3 descreve a metodologia utilizada na pesquisa, na seção 4 apresentam-se as análises e discussões dos casos. A seguir na seção 5, apresentamos as considerações finais, destacando as perspectivas para trabalhos futuros e, finalizando as referências utilizadas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Empreendedorismo digital

De acordo com Hull et al. (2007), “empreendedorismo digital é uma subcategoria de empreendedorismo na qual parte ou todo o que seria físico em uma organização tradicional foi digitalizado” (p. 293) e, portanto, pode ser visto “como a reconciliação do empreendedorismo com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital ” (Le Dinh et al., 2018, p. 1).

Hair et al. (2012, p. 125) destacam a ampla gama de modelos de negócios predestinados para o empreendedorismo digital como “produtos, distribuição, local de trabalho - qualquer um desses e mais pode assumir a forma digital em um empreendimento empresarial”. Além disso, Giones e Brem (2017) adicionam uma visão mais centrada na tecnologia ao listar “Novos produtos e serviços baseados na internet. Serviços rodando apenas na nuvem; usando big data ou inteligência artificial” (p. 45) como tipos potenciais de empreendedorismo digital e entenda “a tecnologia como fator de entrada ” (p. 45).

Sussan e Acs (2017, p. 66) expandem essa visão do empreendedorismo digital considerando a dimensão do usuário:

*No entanto, vemos aqui os empreendedores digitais como empreendimentos Kirznarian que operam dentro dos limites das plataformas existentes. Em outras palavras, eles estão realizando atividades que precisam de engajamento digital, mas podem não ser digitais, por exemplo, um motorista de táxi Uber. O agente aproveita a tecnologia digital e busca e atua sobre essas oportunidades no mercado, aumentando efetivamente a eficiência, aproximando a economia da fronteira tecnológica (Sussan & Acs, 2017, p.66).*

A Figura 1 contém uma visão geral de definições alternativas de empreendedorismo digital. Em poucas palavras, o empreendedorismo digital compreende “a venda de produtos ou serviços digitais através de redes eletrônicas” (Guthrie, 2014, p. 115). Na revisão sistemática da literatura elaborada por Kraus et al (2019), além de diferentes definições do fenômeno do empreendedorismo digital, a terminologia do empreendedorismo digital não é usada em todos os artigos da mesma maneira. É substituído por empreendimento digital, inovação digital, empresa digital ou negócio digital.

Autor	Definição de empreendedorismo digital
Davidson & Vaast (2010, p. 8)	Empreendedorismo digital: busque novas oportunidades de empreendimentos apresentadas pelas novas mídias e tecnologias da Internet
Guthrie (2014,p. 116)	[Empreendedorismo digital é] a criação de um empreendimento para produzir e gerar receita de bens digitais através de redes eletrônicas
Hair et al. (2012, p. 2)	O empreendedorismo digital pode ser definido como o empreendedorismo no qual parte ou todo o empreendimento empresarial ocorre digitalmente em vez de em formatos mais tradicionais.
Hull et al. (2007, p. 293)	Empreendedorismo digital é uma subcategoria de empreendedorismo, na qual parte ou todo o que seria físico em uma organização tradicional foi digitalizado



Le Dinh et al. (2018, p. 1)	O empreendedorismo digital é definido como a reconciliação do empreendedorismo tradicional com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital
Richter et al. (2017, p. 300)	Empreendedorismo [...] é [...] definido como ocupando nichos, monetizando oportunidades de negócios, além de ser inovador, radical e de assumir riscos
Sussan & Acs (2017, p. 66)	O empreendedorismo digital [...] inclui qualquer agente que esteja envolvido em qualquer tipo de empreendimento, seja comercial, social, governamental ou corporativo que utilize tecnologias digitais. [...] Em outras palavras, eles estão realizando atividades que precisam de engajamento digital, mas podem não ser digitais, por exemplo, um motorista de táxi Uber

**Figura 1: Definições de empreendedorismo digital**

Fonte: Kraus et al (2019, p. 355)

## 2.2 Plataformas digitais

As plataformas digitais são muitas vezes multifacetadas, fornecendo interfaces com e entre dois ou mais grupos de atores econômicos em diferentes "lados" da plataforma, incluindo provedores de ativos complementares. De acordo com Teece (2018), usamos o termo 'plataforma' no sentido de que é usado na literatura econômica como mediador de transações entre grupos de atores, e não no sentido usado na literatura de design de engenharia que foca em arquiteturas de produtos e componentes (Gawer, 2014).

As plataformas de dois lados são aquelas empresas que criam um serviço que reúne dois grupos de clientes das plataformas, como por exemplo, o Airbnb ou o Uber que reúnem os usuários finais e os *hosts* (proprietários de residências) ou *drivers*. Essas plataformas projetam um modelo que torna a correspondência entre os lados uma experiência significativa para as partes envolvidas (Trabucchi & Buganza, 2019). Em alguns casos, os grupos de clientes podem até ser mais de dois, tornando-se plataformas multilaterais (Hagiu & Wright, 2015).

Os modelos de negócios para ecossistemas baseados em plataformas e os principais produtos em torno dos quais eles giram ainda estão em um estágio inicial de desenvolvimento, fornecendo oportunidades significativas para a inovação (Helfat & Raubitschek, 2018).

As empresas criaram novas formas de fornecer serviços antigos, como serviços de passeio, hospedagem e corretagem de imóveis, e continuar a introduzir inovações em plataformas novas e existentes em um ritmo rápido. Além disso, o baixo custo de inovação em produtos baseados em software facilita a concorrência inovadora. Como consequência, os líderes de plataforma enfrentam ameaças constantes de inovação competitiva, inclusive de seus complementadores (Gawer, 2014).

Os concorrentes podem conceber plataformas e produtos inovadores com melhores proposições de valor, e pode ser difícil para os líderes da plataforma prever de onde as inovações virão e de que forma elas podem assumir. À luz dessa incerteza, segue-se que os líderes de plataforma devem continuamente examinar seus ambientes em busca de ameaças inovadoras competitivas emergentes.

Também é provável que precisem inovar continuamente para combater essas ameaças e aproveitar as oportunidades emergentes. Além disso, grandes inovações podem exigir o realinhamento da plataforma com seus complementadores, à medida que eles desenvolvem e introduzem novos produtos e serviços (Helfat & Raubitschek, 2018).

## 2.3 Plataformas e empreendedorismo digital



Os empresários fazem uso de plataformas digitais para comercializar seus negócios. O poder das redes digitais oferece potencial para tecnologias de rápido crescimento e avanço, embora esse potencial também possa ser visto como uma grande ameaça. Por outro lado, o crescimento rápido pode significar riscos consideráveis, pois os concorrentes que lançam avanços tecnológicos mais inovadores podem destruir todo o modelo de negócios (Giones & Brem, 2017).

Hsieh e Wu (2018) se referem a plataformas que aparecem em diferentes contextos e formas de desenvolvimento e comercialização de produtos, bem como de inovação. Em geral, as plataformas são consideradas como espaço digital, que oferecem às empresas a oportunidade de se conectarem entre si e com os clientes.

Para ter sucesso na condução de uma estratégia de plataforma como empreendedor digital, é inevitável colocar produtos e serviços de maneira única nas redes online que conectam várias empresas e consumidores (Srinivasan & Venkatraman, 2018). Isso permite um crescimento muito rápido dos negócios. Uma das principais preliminares para o desenvolvimento e execução da estratégia de plataforma é a existência de um ecossistema digital.

A facilidade de uso está entre os principais fatores para que as pessoas ajam em plataformas digitais (Oumlil & Juiz, 2018). Abertura, direitos de decisão e direitos de acesso moldam o comportamento e as interações nas plataformas digitais. Como exemplo, a integração digital Android do Google a plataforma apresentou novos aplicativos digitais mais inovadores do que o iOS da Apple. Assim, mais oportunidades para os participantes de um ecossistema digital moldam as decisões dos atores de contribuir, participar e buscar suas inovações únicas. As possibilidades de interação de empreendedores em plataformas com os ecossistemas digitais moldam, portanto, os recursos de uma empresa e, portanto, o desempenho dos negócios. O êxito de um empreendedor digital na realização das atividades de negócios depende muito das possibilidades de interação oferecidas pela plataforma (Nambisan, 2017).

### 3 Metodologia

Este estudo foi desenvolvido com base em entrevistas, sendo classificado como uma pesquisa qualitativa. Estudos assim permitem a compreensão de ações e decisões de gestores e profissionais da administração em suas rotinas, além de permitir a análise das possíveis motivações das ações investigadas (Guba & Lincoln, 1994; Myers, 2013).

Assim, buscamos compreender qual é o perfil do empreendedor digital alocado no Polo Digital de Mogi das Cruzes (que pode ser considerado como um 'ecossistema de inovação'). Esta seção foi estruturada a partir das seguintes etapas: I) seleção dos entrevistados; II) coleta de dados; III) análise de dados.

Nesta pesquisa selecionamos por conveniência e disponibilidade, os empreendedores dirigentes das empresas que estão no Polo Digital, que possui normalmente 10 startups incubadas, sendo que 5 decidiram participar da pesquisa. Essas empresas entraram em incubação pelo Programa de Pré Aceleração "*Startup SP*", que está em andamento desde o 2º semestre de 2019. O programa tem duração de 10 meses, é voltado para startups digitais sediadas no Estado de São Paulo, que se encontrem na fase de validação das principais premissas dos seus modelos de negócio, sobretudo aquelas relacionadas ao problema de mercado, segmentos de clientes, solução e modelo de receitas. Buscou-se selecionar o maior número possível de empresas a fim de se ter uma visão mais ampla do fenômeno analisado (Langley, 1999).

Foi elaborado um roteiro semiestruturado, que possibilitou a coleta de dados por meio de entrevistas. Os entrevistados foram indagados a respeito dos seguintes pontos: descrição da



empresa (produto/ serviço prestado, constituição societária da empresa, motivos para a criação da empresa, proposta de valor, segmento de clientes, principais concorrentes); dirigente (idade, formação acadêmica, histórico familiar, comprometimento pessoal, experiência profissional, conhecimento e habilidades pessoais no setor escolhido).

Em virtude de o processo de incubação ter sido conduzido pelo proprietário/dirigente, foi realizada uma entrevista por empresa, conforme Figura 2. Um termo de confidencialidade foi encaminhado, indicando que não seriam divulgados os nomes das empresas e dos participantes.

Entrevistado (cargo)	Idade	Código	Descrição da empresa	Duração média da entrevista	Meio de realização
Sócio fundador	44	EXP1	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de serviços de turismo, via passeios de bike.	40 minutos	Presencial
Sócio fundador	44	EXP2	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma para gestão empresarial e afins.	35 minutos	Presencial
Sócia fundadora	37	EXP3	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de tecnologia educacional para concursos.	40 minutos	Presencial
Sócio fundador	37	EXP4	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de transporte infantil para diferentes atividades	60 minutos	Remoto
Sócio fundador	26	EXP5	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de assistente de compras para supermercados.	45 minutos	Presencial

**Figura 2: Dados das entrevistas**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Assim, foram entrevistados 5 profissionais, sendo que 4 entrevistas foram realizadas presencialmente e, apenas uma, remotamente, por meio do Skype. Em todas as entrevistas os participantes autorizaram a gravação. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e no momento da análise, as falas dos entrevistados foram utilizadas na íntegra, sofrendo modificações apenas para ocultar nomes de pessoas ou instituições.

De acordo com Patton (2002), poucas entrevistas por empresa podem reduzir a amplitude de análise do fenômeno, o que pode ser visto como uma limitação ao estudo. Por outro lado, independente da quantidade, a entrevista nos permite discutir um tema específico em profundidade (Myers, 2013).

As entrevistas foram, então, codificadas e analisadas segundo codificação aberta proposta por Corbin e Strauss (2008), com base na técnica de análise de conteúdo. O método indutivo proposto por esses autores foi adotado para o desenvolvimento da análise, com base em técnicas derivadas de *grounded theory* para construção de categorias.

De acordo com Randall e Mello (2012), o processo de análise proposto por esse método não é dirigido a nenhum modelo teórico, sendo os resultados provenientes do próprio campo. Dessa maneira, a análise dos dados dessa pesquisa seguiu os seguintes passos:



transcrição detalhada das entrevistas; codificação de conceitos; tabulação e análise dos dados; interpretação dos resultados; e construção da teoria.

Assim, a seguir são apresentados os resultados sobre as empresas, os produtos e o contexto em que se encontram inseridas.

#### 4 Resultados - Os Casos

Em primeiro plano, será feita uma análise dos casos individualmente. A Figura 3 faz um resumo das empresas analisadas, de suas propostas de valor e segmento de clientes. Em seguida, será conduzida uma análise cruzada dos casos, buscando entender se ocorrem similaridades (ou não) entre os dirigentes/ empreendedores com relação ao perfil necessário para o sucesso de empreendedores digitais.

Código	Descrição da empresa	Proposta de valor	Segmento de clientes
EXP1	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de serviços de turismo, via passeios de bike.	Plataforma de TI que faz a ligação entre comprador e vendedor/ serviços turísticos	Atender o mercado turístico com produtos personalizados
EXP2	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma para gestão empresarial e afins.	Sistema de TI que melhora a eficiência e produtividade de gestão empresarial e afins	Serviço de apoio e organização de gestão de negócios, através de sistema de TI próprio
EXP3	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de tecnologia educacional para concursos.	Plataforma de TI que faz a ligação entre comprador e vendedor/ serviços educacionais	Atender mercado educacional focado em consumidores que prestam concursos
EXP4	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de transporte infantil para diferentes atividades	Plataforma de TI que faz a ligação entre comprador e vendedor/ serviços transporte infantil	Serviço de transporte infantil com monitoramento em tempo real
EXP5	Empresa que atua no desenvolvimento de plataforma de assistente de compras para supermercados.	Plataforma de TI que faz a ligação entre comprador e vendedor/ assistente de compras	Serviço de assistente de compras em tempo real, através de sistema de TI próprio

**Figura 3: Características dos casos**

Fonte: pesquisa realizada pelos autores

#### 4.1 Análise dos Casos

Apresentar-se-á a seguir as empresas pesquisadas, efetuando a análise individual detalhando as características da empresa e do dirigente/ empreendedor, conforme já apresentado anteriormente.

##### a) Empresa de Bikes

A empresa de bikes é uma solução para conectar o ciclista experiente, que conhece muito bem uma determinada região, e conectar ele com outros ciclistas que estejam buscando novas experiências no pedal. Esse ciclista experiente entra na plataforma, cria um perfil e cadastra roteiros que ele gostaria de vender e prestar um serviço como guia. “O nosso papel é ser uma vitrine, pois essa plataforma funciona mais ou menos como o Airbnb faz nas hospedagens (EXP1) ”.



A organização societária da empresa é composta por dois sócios, um que idealizou o projeto (EXP 1) tocando a parte comercial e de marketing, e o outro que é programador e desenvolve a ferramenta. Mas já estão no estágio de formalizar a empresa, porque não é interessante continuar como MEI, e sim transformar a empresa em LTDA, para facilitar captação de investidores.

O entrevistado é agente de viagens há 25 anos, e nos últimos 6 anos passou a trabalhar e atuar com o nicho esportivo do turismo, onde viu que existe um potencial muito grande. Nesse meio tempo, começou a andar de bicicleta em Mogi das Cruzes, que tem muita facilidade e muitas rotas, a serem exploradas. Ele comprou uma *mountain bike*, e passou a participar de competições, e começou a perceber o potencial econômico desse público. De acordo com EXP 1:

“Comecei a fazer pesquisa de mercado sobre agências de viagens que atendessem ciclistas, e vi que é um nicho bem interessante. Acabei por sair da empresa em que estava que era de nicho esportivo também, só que para surf, e montei uma agência para mim, chamada Ciclo aventuras, que era uma agência focada no público ciclista. Então, a partir daí que comecei a trabalhar com esse público. Mas essa agência era de modelo convencional, e quando passei a buscar técnicas de marketing digital, e a conhecer esse mundo de inovação, percebi que o modelo de negócios que estava começando a fazer, era o modelo tradicional que tem prazo de validade. De uns anos para cá, super agências que eram tradicionais quebraram por conta da inovação”.

Com relação à formação acadêmica, sempre investiu mais em viajar, pois um bom agente de viagens, pelo menos antigamente, era aquela pessoa que viajou muito. Conheceu muitos países e a sua formação profissional então foi viajar, e acabou por deixar de lado a formação acadêmica. Depois dos 40 anos, como sempre gostou muito de criação, publicidade, fez um curso de Marketing, mais para adquirir conhecimento do que para a carreira, mas que acabou por lhe ajudar muito na criação dos seus empreendimentos. Já teve algumas tentativas anteriores de negócios, pois sempre foi muito empreendedor, e gosta muito de atuar no desenvolvimento de alguma coisa, até mesmo nas empresas que trabalhou como funcionário. Então a empresa de bikes não é uma primeira tentativa, mas é uma experiência mais lúcida e organizada de abrir outro empreendimento.

“Assim, já validamos o produto, a ideia; e agora estão com a intenção de querer aumentar. Tem gente querendo vender passeio de bicicleta e tem gente querendo comprar, criamos a plataforma, mas ainda não somos conhecidos. Então chegou o momento de darmos uma alavancada, e só com o dinheiro de investidores que vamos conseguir isso”.

Ainda, para o EXP1:

“Em uma escala grande, até pensamos no começo em não ir atrás de um investidor anjo e ter um crescimento orgânico. Mas isso vai demorar muito. E como larguei tudo e estou focado no projeto, minha pressa é muito maior para que ele cresça e comece a virar”.

Com relação aos concorrentes, operando exatamente como eles, recentemente descobriram uma empresa no Canadá, com uma ou outra particularidade diferenciada, pois estão focados em outra categoria específica de ciclismo, onde o da empresa de bikes é *mountain bike* e o deles é *speed (ciclismo de estrada)*, mas basicamente eles fazem a mesma coisa, ou seja, conectar ciclistas com *experts*. Para futuras expansões, pretendem internacionalizar o projeto, indo para Portugal e tocar o projeto de lá, mantendo uma estrutura



aqui no Brasil, pois só em 2017 na Europa, o ciclo turismo teve impacto de 44 bilhões de euros. O europeu consome muito bicicletas, andando muito com elas para evitar poluição, gastos com estacionamentos, além de serem ecologicamente corretas. Em países como a Suíça, estão construindo ciclovias com mais de 300 quilômetros, o que se apresenta como uma boa perspectiva para crescermos.

E finalizando, EXP 1 salienta que:

“Nós não inventamos a roda novamente, pois pegamos o que está disponível aí no mercado de tecnologia, e é o que está servindo. Estamos utilizando o modelo que já está bem validado, que são esses *marketplaces* que já estão solidificados e essas plataformas (que ligam os consumidores com quem está prestando serviço)”.

### **b) Empresa Gestão Empresarial**

É um modelo de negócio inovador para *software houses* e empreendedores que buscam oferecer a seus clientes um *software* completo em gestão empresarial. Disponibilizam diversas ferramentas personalizáveis e integradas com outras soluções consolidadas no mercado. Usando a empresa gestão empresarial, seu negócio conta com uma equipe técnica para o desenvolvimento e as atualizações necessárias, diminuindo custos, processos e otimizando os recursos da sua empresa.

A composição societária inicial era composta por dois sócios; mas por motivos diversos, após um curto espaço de tempo, acabaram por desfazer a sociedade e o entrevistado, decidiu contratar um novo programador e financiadores. A empresa surgiu com um produto que foi melhorado e atualizado de uma empresa anterior dos sócios, conforme EXP 2.

“Conseguimos melhorar o produto fazendo com que pudéssemos oferecer o sistema como se fosse uma revenda, uma franquia, porém sem que a nossa marca fosse predominante na empresa que estava adquirindo. Então, eles compram e comercializam o sistema como se fosse deles, mas não tem toda essa complexidade atrás, desenvolvimento de pesquisa, equipe e funcionários para poder ter a ferramenta”.

O entrevistado é formado em Sociologia e em diversos cursos de Tecnologia da informação, com o intuito de auxiliá-lo no entendimento necessário à programação; mas como lhe falta experiência como desenvolvedor, ele prefere manter um programador em tempo integral.

O EXP 2 trabalha com tecnologia há 30 anos, abrindo uma primeira empresa em 2006 depois de trabalhar 10 anos em uma multinacional. Após sua saída abriu uma empresa terceirizada fazendo o mesmo serviço que prestava para ela. Isso possibilitou que abrisse para outros clientes e adequando para as demandas do mercado. Porém, o entrevistado ressalta:

“[...] quando você sai para o mercado de trabalho proveniente de uma empresa multinacional, você acha que está bem preparado para o mercado de trabalho, e quando sai é que percebe completamente como é diferente fora. Eu tive um tempo de aprendizado, para me atualizar para poder entrar de novo no mercado, e a partir daí que passei a trabalhar com outros produtos”.

Já com relação aos concorrentes, o entrevistado indicou que tem dois concorrentes, com perfis e políticas comerciais bem diferentes da empresa dele. Um deles já está há mais tempo no mercado, onde o principal impeditivo dele, é que ele tem uma taxa de inscrição para se tornar uma revenda, bem “alta e salgada”, que pode interferir no seu crescimento, e tem o



formato de empresa convencional. E o outro, está em um processo inicial de implantação, bem mais atrasado com relação ao desenvolvimento do produto.

O desenvolvimento do produto é conforme a necessidade do cliente, e o foco da empresa é o B2B. De acordo com EXP 2:

“Meu cliente é o que estará olhando no computador das 19 horas até meia noite. É o empreendedor, que está com algum problema e está procurando uma solução. Dificilmente ele estará ali no horário comercial. Eu faço a minha propaganda direcionada aos canais ou então em locais onde se encontram empresários, como por exemplo, na Associação Comercial; ou então um encontro de empresários, ou em uma rodada de negócios, lembrando sempre que foco onde o empreendedor esteja procurando alguma solução”.

O serviço final oferecido não é um serviço original, ele é um serviço comum. Mas a forma que ele é vendido para o B2B é um serviço diferenciado, mantendo todas as características de ser um desenvolvimento interno com ferramentas, mas o comprador não tem esse custo e o trabalho de fazer isso. Assim que tiver uma “experiência” melhor o entrevistado pretende ir para fora dos país. Mas terá que verificar que lá fora o sistema é bem diferente, pois tem-se uma taxa única, sem toda essa complexidade e burocracia que se tem aqui. Mas a regra é para todo mundo: contas a pagar, a receber, o financeiro. Assim, o sistema já tem uma versão em inglês focando ir para fora, pensando no que poderá manter ou retirar visando às especificidades das localidades pretendidas, salienta o EXP 2.

### c) Empresa Tecnologia Educacional

Esta empresa está ainda em fase de delimitar o produto e focá-lo para o público alvo. A ideia da empresa surgiu a partir do encerramento de uma escola que a entrevistada possuía no modelo formal, em um espaço alugado, e que por dificuldades financeiras, falta de planejamento e de estudos de mercado acabou fechando. Foi uma tentativa que infelizmente não deu certo. Porém, como a escola era tradicional, a entrevistada pensou em buscar algo tecnológico visando reduzir os custos. Lógico que existem outros tipos de custos, mas para EXP 3:

[...] ”mesmo assim eu vim para avaliar com pessoas que entendem, quais são os melhores e mais adequados investimentos, de menor custo para iniciar um negócio tecnológico, e quais seriam as estratégias para esse tipo de empresa, como por exemplo, como ser encontrada na rede, como elaborar marketing digital, como montar um portal para desenvolver um produto digital, dentre outros. Não que eu não volte para a estrutura física, futuramente em outra etapa empreendedora, mas neste momento optei em sair do espaço físico, do empreendimento físico e acabei por fechá-lo. Demiti os professores, entreguei o espaço, e vim atrás do Polo”.

Então, a proposta da empresa tecnologia educacional está focada, em fazer um cursinho de redação, nos conteúdos de leitura e compreensão de texto, para aproveitar a experiência da entrevistada. Ela é formada em Letras e Pedagogia na graduação, e tem mestrado em leitura e compreensão de texto pela PUC-SP. Possui grande experiência em sala de aula, trabalhando tanto em escolas públicas como privadas. Depois começou a empreender em aulas personalizadas, individuais, além de criar pequenos grupos de redação, de leitura e compreensão de texto para o ENEM. Os alunos foram solicitando outras disciplinas, e foi incorporando, português, matemática, e muitos pediam um curso completo, e então virou a primeira empresa Tutorial (que acabou fechando) por conta dessa demanda que foi surgindo.



Assim, nessa empresa teve contato também com o desenvolvimento de conteúdo de aulas e do planejamento do curso, que pode ser considerado como um design instrucional na prática.

Inicialmente, possuía uma sócia que acabou por se desligar do projeto. Por enquanto o EXP 3:

“Vou continuar sozinha, pelo estágio em que a empresa se encontra, utilizando apenas ferramentas para a construção de cursos, não usando ainda desenvolvedores. Vou esperar ainda mais um pouco até ter um produto mais validado, com uma ferramenta mais barata, para aí sim, procurar um desenvolvedor. Já fiz o processo ao contrário, pois já investi muito na Tutorial, mas com olhar só de professor de pedagogia. Mas hoje a nova empresa não é só olhar pedagógico, pelo contrário, sabemos que quem ganha dinheiro com educação não é educador”.

As condições do mercado se apresentam propícias, pois continua ocorrendo uma defasagem entre o que os alunos sabem e o que eles precisam, principalmente para o exame ENEM. Essa oportunidade poderá facilitar a inserção novamente no mercado, mas de maneira digital, procurando reduzir custos, tanto de implantação como de manutenção.

Com relação à concorrência tem-se uma empresa concorrente, que atua mais como um cursinho que prepara os alunos para concursos com disciplinas mais do setor jurídico. No mercado internacional existe uma empresa que trabalha só com a disciplina de matemática, sendo que em Língua Portuguesa, ainda não se apresentou um curso com esta proposta.

Então a entrevistada está validando ferramentas e conteúdos, buscando parcerias para tentar ir melhorando esse processo inicial. Pensa em fazer uma plataforma com mais recursos, mais personalizada, e se for necessário chamar um desenvolvedor. Ainda não vê necessidade de contratar um desenvolvedor de plataforma, pois o que ela precisa por agora está obtendo com a consultoria do SEBRAE-SP.

#### **d) Empresa Transporte Infantil**

É uma plataforma que conecta motoristas cadastrados com os clientes (normalmente os pais) para prestarem um serviço de transporte. Ela possui um aplicativo que acessa em tempo real indicando a posição do deslocamento dos clientes para seus responsáveis.

A ideia da empresa surgiu por uma necessidade própria do entrevistado, pois ele tem três filhos pequenos que precisam se locomover com segurança várias vezes ao dia. Como os pais trabalham, nem sempre tem tempo disponível para levar os filhos nas atividades diárias tais como: aula de natação, escola de línguas, festinhas, trabalhos escolares, dentre outros.

O EX4 vislumbrou um *gap* para suprir essa necessidade, pois:

“Várias famílias também precisavam levar seus filhos para essas atividades, e normalmente eles se organizavam em grupos, que faziam um rodízio para levarem e trazerem as crianças. Mas podia acontecer que em alguns momentos, ninguém estava disponível”.

O entrevistado é formado em Engenharia pela USP, e sua experiência profissional está focada em gestão financeira de empresas e-commerce há 8 anos, além de já ter empreendido em vários outros negócios próprios, alguns com sucesso outros não. Trabalhou também em uma grande empresa de telefonia móvel, na área de marketing; e em um banco comercial.

Tem um sócio desenvolvedor para a plataforma, e está terminando de validar o produto, testá-lo e montar a empresa para sua comercialização. Assim pretende ir para o mercado e depois de um tempo, participar de uma aceleradora quando tiver um pouco mais de



experiência em startup. Atualmente a empresa já está com alguns clientes e motoristas para testar o modelo adotado, segundo o entrevistado.

Como concorrentes existem as vans escolares, mas que são restritas somente ao transporte entre a casa e a escola, e para o EX4:

[...] “é muito demorado, pois tem que cumprir um roteiro pré-estabelecido, e a última criança a ser entregue pode ficar rodando várias horas antes de ser entregue, ficando cansada e irritada, além do perigo de ficar rodando pelas ruas”.

Existem dois concorrentes na Califórnia, que estão fazendo um trabalho bem apropriado, onde os clientes inclusive podem montar um pacote para as suas necessidades de locomoção. O produto foi desenvolvido parecido com o modelo da UBER, mas pensando primordialmente em segurança com motoristas femininas profissionais há pelo menos 5 anos, e clientes cadastrados.

Com essa mudança de governo, o que aprendeu nesses anos de empresário, é que não se devem esperar muitas mudanças no cenário econômico-político. Independente de quem seja o presidente, os empresários têm que investir em suas empresas, gerando oportunidades para a mão de obra desempregada.

### e) Empresa Assistente de Compras

É um assistente de compras para supermercados, onde o usuário economiza tempo e dinheiro o que poderá possibilitar uma ótima experiência de compras. Por outro lado, o supermercado poderá identificar através dos dados coletados, que fatores além do preço, que podem agregar valor para o cliente.

A composição societária está estruturada com 5 sócios: o empreendedor EX 5; dois analistas de sistemas que são desenvolvedores e alimentam a plataforma; um consultor da área de supermercados que indica as necessidades reais dos estabelecimentos conveniados; e um sócio investidor.

A ideia do produto surgiu da dificuldade com sites de pesquisa de compras, quando tinha um restaurante. De acordo com o entrevistado:

[...] “vislumbrou essa oportunidade quando verificou que existiam problemas com o usuário que precisava alimentar o sistema com os valores dos produtos. O site estava constantemente desatualizado, pois não conseguiam pessoal suficiente para alimentar o sistema com os valores de cada supermercado”.

Assim o EX5 começou a pesquisar o que agregava valor para o supermercado, e em troca apresentou outras ferramentas, além do preço, para fidelizar o comprador.

O entrevistado iniciou vários cursos superiores na FATEC-SP, mas não concluiu nenhum. Sua experiência profissional é extensa e eclética, o que possibilitou adquirir conhecimentos específicos que se tornaram uma fonte valiosa na sua trajetória. Trabalhou com seu pai em uma empresa de estamparia para autos; depois em uma serralheria que fabricava suportes de antenas para o setor de telecomunicações. Aproveitou para fazer consultorias técnicas para alguns clientes; adquiriu uma franquia que não obteve sucesso; depois abriu um call Center como representante de operadora de telefonia móvel por 1,5 anos. E antes da startup, tinha um restaurante em sociedade com um amigo, que acabou vendendo para ficar *fulltime* no novo empreendimento.

Com relação aos concorrentes, existem vários sites que disponibilizam esse serviço. Mas plataformas são poucas, pois de acordo com EX5:



[...] “a empresa conseguiu agregar valor tanto para os clientes quanto aos supermercadistas, indo muito além de uma mera coleta de preços entre diferentes empresas; e esse é o nosso diferencial, pois os usuários desejam rapidez e confiabilidade em suas necessidades de informações”.

O produto foi desenvolvido para que os supermercadistas obtenham dados para melhorarem as suas campanhas e organizarem seu faturamento, buscando fidelizar o seu cliente em um mercado tão competitivo. Já os clientes desejam rapidez de resposta para suas necessidades de aquisição de materiais.

Os sócios já estão estudando uma expansão em sua área de atuação, a partir da região Sudeste para outros supermercados em diferentes estados brasileiros, assim que solidificarem sua experiência.

### 4.2. Análise Cruzada dos Casos

Em um primeiro momento, pode-se salientar que apesar de cada startup estar em um momento ou fase diferenciada da validação de seus produtos, tal fato acabou por enriquecer esta pesquisa.

O Polo Digital contribui na construção de um ecossistema formado de startup dando a sustentação inicial com a disponibilização de mentores, investidores, empresas parceiras, além de ceder um espaço físico, que contribui em fornecer um conjunto de competências e habilidades para empreendedor digital.

Pode-se ressaltar que os empreendedores entrevistados dão muito valor a aprender, pois acreditam que participar do programa do SEBRAE, facilitaria conhecer o “caminho das pedras” para dirigirem o seu empreendimento evitando armadilhas usuais.

Tal fato possibilitou a visão de que o conhecimento não é apenas informação sobre o quê e como. É uma compreensão muito mais ampla que inclui todas as técnicas e informações que o empreendedor tem de dominar e que são fundamentais para o bom desempenho de seu negócio: sabedoria, aprendizado, experiência, consciência, discernimento, visão interior, avaliação e lucidez.

Rae (2006) defende que o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades sobre e para o empreendedorismo, ou seja, a arte da prática empreendedora é aprendida somente no ambiente de negócio pela intuição, prática e experiência social, e mais do que no ambiente educacional. Pode-se verificar este fato a partir do EX5:

“[...] Comecei vários cursos superiores na FATEC-SP, mas não conclui nenhum. Mas minha experiência profissional é extensa e eclética, o que possibilitou adquirir conhecimentos específicos que acabaram por me auxiliar na minha trajetória. Trabalhei em diferentes ramos, desde o industrial até no de serviços, o que possibilitou que adquirisse experiências muito ricas e diversas”.

Além disso, faz parte do comportamento do empreendedor, a ação de criar algo novo, ou seja, dar início a um novo negócio, colocando em prática suas habilidades de gerir recursos e modificar situações para proveito prático, assumindo a consequências de ter sucesso ou fracasso (Minello, 2010).

Percebe-se, então, que os empreendedores possuem um bom conhecimento do mercado e dos consumidores e certo grau de competência técnica em seu campo o que possibilitou estarem participando do programa do SEBRAE. Entretanto, Ravasi e Turati (2005) alertam que, para realizar suas ideias, é necessário, ainda, ter recursos financeiros, habilidades e competências, que podem ser obtidas na área industrial, comercial e por meio de pesquisas com sócios, consultores, designers, dentre outros.



Pode-se verificar que alguns dirigentes estão em busca de investidores para aportes financeiros. Muitos entrevistados consideram que o investidor ideal é o que chamam de “*smart money*”, que é o investidor que não entra só com o dinheiro, mas uma pessoa ou que é do nicho que trabalhamos, ou alguém que quer atuar com a *expertise* dele, agregando também conhecimento para o negócio.

O papel do SEBRAE SP junto ao Polo está fazendo a diferença para a maioria dos entrevistados. Por exemplo, para o EX1:

“[...] todo esse conhecimento que estamos adquirindo aqui com o programa, se a gente tivesse que pagar, eu pelo menos não conseguiria. Essas mentorias suprem nossas dúvidas, como por exemplo, no ramo contábil de maneira gratuita prestando todas as informações e soluções necessárias, que custariam muito fora daqui”.

Kiggundu (2002) acredita, inclusive, que a educação e o treinamento empreendedor podem ser visualizados pela perspectiva de desenvolvimento de competências empreendedoras e, tendo em vista a sua natureza dinâmica, considera importante desenvolver programas educacionais específicos para empreendedores, tais como o Startup SP.

O processo seletivo efetuado pelo SEBRAE (a partir do programa de desenvolvimento de startups digitais denominado Startup SP) abriu as turmas a partir de edital, onde inicialmente foram 38 inscritos, fizeram uma peneira e escolheram 20, e teve um evento denominado “Demo Day”. Esse evento é onde se apresentam os projetos, frente a uma banca de Pitch (formada por representantes do SEBRAE-SP e seus parceiros) e foram escolhidos 10 no final. O processo se inicia com a inscrição do seu projeto, onde é verificado se atende a todos os quesitos solicitados; e depois a banca Pitch. “*Mas todo esse processo é muito tenso, e até a decisão final você fica muito angustiado; porém, se for aprovado é um alívio*”, salientou o EX2.

A limitação em termos de recursos tecnológicos é uma realidade nos empreendimentos pesquisados, como se pode verificar no trecho a seguir:

“E assim quando me veio à ideia de montar negócio, primeiro comecei a fazer o orçamento de quanto custaria uma plataforma, e me deparei com valores altíssimos, que não teria condições nunca de fazer. E assim, fui verificar com o programador, se ele abraçava essa ideia... Ele conseguiu desenvolver a plataforma e a partir daí que nasceu nossa parceria, nossa sociedade” (EX1).

Esta falta de conhecimento e habilidades tecnológicas (Petter & Andrade Júnior, 2011) atinge tanto colaboradores quanto os próprios empreendedores e prejudica a capacidade gerencial das empresas.

Pode-se ressaltar ainda que aspectos-chave dos objetivos, concepção e funcionamento das plataformas já foram delimitados pelos empreendedores. Foi elaborada uma análise minuciosa do cenário existente; o objetivo da plataforma foi claramente definido inicialmente, consultando as principais partes interessadas (usuários e patrocinadores); e que os serviços da plataforma dependem de uma base sólida de dados e devem ser projetados para atender às necessidades do usuário.

Tem-se ainda que os empreendedores relataram que a melhoria da plataforma será uma tarefa importante para o futuro próximo. Para conseguir isso, será importante entender quem são os usuários reais e como eles estão usando a plataforma na vida real, e que entre os dois lados ocorram uma experiência significativa para as partes envolvidas, conforme preconizado por Trabucchi e Buganza (2019).



Outra preocupação apontada pelos entrevistados refere-se às ferramentas digitais emergentes que estão abrindo novas possibilidades para ganhos de automação e eficiência, bem como prestação de serviços. No entanto, seu desenvolvimento e adoção exigem planejamento e investimento futuros.

Além disso, muitos startups conseguiram expandir e se espalhar globalmente, aproveitando os efeitos da rede e o poder das plataformas, evoluindo de empresas com modelos de negócios lineares e diretos para gigantes da tecnologia, fato esse que poderá ser considerado no momento que as empresas estudadas tiverem alcançado a maturidade (Trabucchi & Buganza, 2019). Ao mesmo tempo, muitas empresas estabelecidas inspiraram-se no paradigma da plataforma para abrir e buscar novos rumos na inovação (Libert, Beck, & Wind, 2016).

### 5 Considerações Finais

A digitalização trouxe uma grande mudança na maneira como os empreendedores conduzem negócios hoje. Não apenas os modelos de negócios e suas várias formas e caracterizações possíveis foram moldados em torno do potencial digital; de fato, muitas novas formas de negócios não existiam até os modernos avanços na tecnologia digital.

Por meio desse estudo qualitativo, com base em entrevistas com empreendedores digitais, investigou-se nesse artigo algumas variáveis em nível individual, tais como idade, formação acadêmica, histórico familiar, experiência profissional, etc.; além da apresentação de uma descrição da empresa e seu posicionamento no mercado e concorrentes. Pode-se ressaltar que estes aspectos levantados tem uma relação direta com os resultados alcançados, pelo menos até o momento, em indicar qual é o perfil do empreendedor digital alocado no polo Digital de Mogi das Cruzes.

Pode-se verificar ainda, que uma característica das plataformas é a personalização de suas ofertas para segmentos de mercados específicos, a partir de uma inovação proposta pelo empreendedor, gerando um ecossistema que desenvolve produtos, tecnologias ou serviços complementares, o que pode ser observado nas empresas pesquisadas.

Constatou-se também que as empresas que pertenceram à amostra do trabalho em sua maioria satisfizeram os empreendedores que estão instalados no Polo Digital, recebendo apoio do Programa de Pré Aceleração “*Startup SP*”, para o desenvolvimento de suas atividades para torná-las um negócio viável.

As plataformas digitais são um objeto de pesquisa desafiador por causa de sua natureza distribuída e seu entrelaçamento com instituições, mercados e tecnologias. Novos desafios de pesquisa surgem como resultado da escala exponencialmente crescente de inovação de plataforma, da crescente complexidade das arquiteturas de plataforma e da disseminação de plataformas digitais para muitos setores diferentes.

O estudo tem como limitação o fato de a investigação nas empresas ter sido restrita aos empreendedores dirigentes, podendo apresentar vieses a partir dessa perspectiva. Como proposta para futuros estudos, pretende-se fazer um estudo longitudinal com as mesmas empresas, para verificar como elas evoluíram ao final do programa, com vistas ao seu crescimento e consolidação. Seria importante também efetuar um estudo com os usuários finais das empresas, verificando quais seriam as estratégias e métodos capazes de estimular a participação no processo de inovação desses produtos digitais.

### Referências

Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. *Platforms, Markets and Innovation*, 32.



- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Costa, D. G. (2016). From Pipelines to Networks: The Intellectual Disruptions of Online Platforms. *Economic Affairs*, 36(3), 379-389.
- Cusumano, M. (2010). Technology strategy and management The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32-34.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2 (163-194), 105.
- Guthrie, C. (2014). The digital factory: A hands-on learning project in digital entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(1), 115.
- Hagi, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C.E., Perotti, V. & Hung, Y-T. C. (2012), Market Orientation in Digital Entrepreneurship: Advantages and Challenges in A Web 2.0 Networked World, *International Journal of Innovation and Technology Management*. 9(6), DOI: 10.1142/S0219877012500459.
- Hanseth, O., & Lyytinen, K. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. *Journal of Information Technology*, 25(1), 1-19.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.
- Hsieh, Y.-J. and Wu, Y. (2018) Entrepreneurship through the platform strategy the digital era: insights and research opportunities, *Computers in Human Behavior*, 1-9.
- Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007) Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4 (3), 290-303.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 25(2), 353-375.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*. 22(1), 1-17.
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). *The network imperative: How to survive and grow in the age of digital business models*. Harvard Business Review Press.
- Minello, I. F. (2010). *Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Munger, M. C. (2015). The third entrepreneurial revolution: A middleman economy. *Duke University, Department of Political Science*. Retrieved from [http://www.econ.as.nyu.edu/docs/IO/37424/Munger\\_Third\\_Entrepreneurial\\_Revolution2.pdf](http://www.econ.as.nyu.edu/docs/IO/37424/Munger_Third_Entrepreneurial_Revolution2.pdf).
- Myers, M. D. (2013) *Qualitative research in business and management*. Sage.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055
- OECD Science, Technology and Innovation (2017). Digital platforms for facilitating access to research infrastructures. *Policy Papers*, n. 49. December 2017.
- Oumlil, R., & Juiz, C. (2018). Acceptance of tourism e-entrepreneurship: Application to educational Balearic Islands context. *Journal of Entrepreneurship Education*. 21 (1),1-16.
- Patton, M. Q. (2002) Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1 (3) 261-283.
- Petter, R. R.& Andrade Júnior, P. P. (2011) Fatores determinantes na adoção de inovação em micro e pequenas empresas: um estudo comparativo. *Revista CAP*, 5 (5).
- Randall, W.S & Mello, J.E. (2012) Grounded theory: an inductive method for supply chain research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8), 863 – 880.
- Rae, D. (2006) Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1) 39-56.
- Ravasi, D. & Turati, C. (2005) Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20, 137-164.
- Suarez, F. F., & Cusumano, M. A. (2009). The role of services in platform markets. *Platforms, Markets and Innovation*, 77-98.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73.
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital platforms: A network centric view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 54-71.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Trabucchi, D., & Buganza, T. (2019). Fostering digital platform innovation: From two to multisided platforms. *Creativity and Innovation Management*.