

**AVALIAÇÃO E USO DE FRAMEWORK DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL  
EM ORGANIZAÇÕES SOB A ÉGIDE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

*EVALUATION AND USE OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP FRAMEWORK IN  
ORGANIZATIONS UNDER THE AEGIS OF DYNAMIC CAPABILITIES*

**ALEXANDRE RODRIGUES PINTO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**VANESSA VASCONCELOS SCAZZIOTA**  
CEFAGE - UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecemos o apoio recebido pelo CNPq, CAPES e FAP/UNINOVE

## **AVALIAÇÃO E USO DE FRAMEWORK DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES SOB A ÉGIDE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo propõe investigar a aplicabilidade de um framework estruturado para analisar o empreendedorismo digital sob a égide das capacidades dinâmicas.

### **Relevância/originalidade**

Este estudo contribui com a teoria e prática do campo ao construir e validar um framework com 28 elementos de análise do empreendedorismo digital sob a ótica das capacidades dinâmicas que foram identificados na literatura e prática.

### **Metodologia/abordagem**

Este estudo qualitativo e exploratório busca validar elementos do empreendedorismo digital sob a ótica das capacidades dinâmicas. Adotou-se entrevistas em profundidade, baseadas nas experiências dos participantes, conduzidas até a saturação dos dados.

### **Principais resultados**

Por meio da aplicabilidade prática do framework foi possível o entendimento que, no contexto prático, 28 elementos podem ser analisados nas organizações, sob a ótica das capacidades dinâmicas. Estes elementos se dividem em nove categorias, que se dividem em quatro macrocategorias.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este estudo contribui com a teoria do campo ao construir e validar um framework com 28 elementos de análise do empreendedorismo digital sob a ótica das capacidades dinâmicas que foram identificados na literatura e prática.

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

O framework impacta as organizações auxiliando-as a se adaptarem às mudanças da era digital, desenvolvendo habilidades e estratégias para aproveitar oportunidades emergentes. Além de orientar futuras pesquisas, o framework apoia empreendedores na tomada de decisões estratégicas em um ambiente em constante transformação.

**Palavras-chave:** empreendedorismo digital, capacidades dinâmicas, framework

## *EVALUATION AND USE OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP FRAMEWORK IN ORGANIZATIONS UNDER THE AEGIS OF DYNAMIC CAPABILITIES*

### **Study purpose**

This study proposes to investigate the applicability of a structured framework to analyze digital entrepreneurship under the aegis of dynamic capabilities.

### **Relevance / originality**

This study contributes to the theory and practice of the field by building and validating a framework with 28 elements of analysis of digital entrepreneurship from the perspective of dynamic capabilities that were identified in the literature and practice.

### **Methodology / approach**

This qualitative and exploratory study seeks to validate elements of digital entrepreneurship from the perspective of dynamic capabilities. In-depth interviews were conducted based on the participants' experiences until data saturation was achieved.

### **Main results**

Through the practical applicability of the framework, it was possible to understand that, in a practical context, 28 elements can be analyzed in organizations, from the perspective of dynamic capabilities. These elements are divided into nine categories, which are divided into four

### **Theoretical / methodological contributions**

This study contributes to the field's theory by building and validating a framework with 28 elements for analyzing digital entrepreneurship from the perspective of dynamic capabilities that were identified in the literature and practice.

### **Social / management contributions**

The framework impacts organizations by helping them adapt to the changes of the digital age, developing skills and strategies to take advantage of emerging opportunities. In addition to guiding future research, the framework supports entrepreneurs in making strategic decisions in a constantly

**Keywords:** digital entrepreneurship, dynamic capabilities, framework

## **AVALIAÇÃO E USO DE FRAMEWORK DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES SOB A ÉGIDE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

### **1 Introdução**

O empreendedorismo digital vem transformando a economia e a sociedade (Nambisan, 2016), criando novas oportunidades e desafios para empreendedores na era digital. Esse tipo de empreendedorismo envolve a criação de negócios baseados em plataformas digitais e tecnologias emergentes, com características como inovação rápida e interconexão entre setores (Steininger, 2019). Para ter sucesso, é essencial desenvolver capacidades dinâmicas que permitam rápida adaptação às mudanças do mercado e exploração de novas oportunidades (Sahut, Iandoli, & Teulon, 2021). As capacidades dinâmicas, conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), são fundamentais no empreendedorismo digital para identificar oportunidades, atender demandas dos clientes e adaptar-se às mudanças tecnológicas e de mercado (Kraus, Roig-Tierno, & Bouncken, 2019).

Para analisar o empreendedorismo digital com foco nas capacidades dinâmicas, é preciso validar os elementos-chave emergentes. Um framework teórico e prático pode fornecer a base para essa investigação. A questão de pesquisa é: Como esse framework pode ser aplicado nas organizações? Para responder, o estudo propõe testar a aplicabilidade do framework em um contexto prático, utilizando entrevistas com especialistas para obter insights sobre as práticas dos empreendedores digitais.

Este estudo propõe testar um framework de análise do empreendedorismo digital sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. A pesquisa utilizou entrevistas com especialistas, envolvendo dez entrevistas aprofundadas com empreendedores e colaboradores de cinco empreendimentos digitais. Os resultados refinam o framework, que agora consiste em 28 elementos validados, diferenciando-o de estudos anteriores. Este artigo apresenta a literatura relevante, descreve a metodologia de pesquisa, expõe os resultados e suas implicações, e conclui com as contribuições teóricas e práticas do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

### **2 Referencial Teórico**

O empreendedorismo digital, impulsionado pelas TICs e pela digitalização, é crucial na economia global, sendo caracterizado pelo desenvolvimento de negócios com uso de plataformas digitais e tecnologias emergentes (Sahut et al., 2021). Sua principal característica é a rápida adaptação às mudanças no mercado, que ocorrem devido a avanços tecnológicos e novas preferências dos consumidores (Kraus et al., 2019). Empreendedores digitais utilizam tecnologias como IA, blockchain e IoT para agregar valor e manter a competitividade. A inovação é essencial para o sucesso nesse ambiente (Recker & von Briel, 2019).

As capacidades dinâmicas, que envolvem a reconfiguração de competências para enfrentar mudanças externas (Teece et al., 1997), são cruciais para identificar oportunidades e responder a demandas tecnológicas. Empreendimentos digitais precisam assimilar conhecimentos, experimentar novas tecnologias e analisar dados para aproveitar oportunidades. O sucesso, portanto, depende da habilidade de aprender e adaptar-se ao ambiente externo, reconfigurando recursos e processos internos.

O framework utilizado como base foi extraído do estudo de Pinto, Martens e Scazziota (2023) e refinado por entrevistas com especialistas. No framework, a primeira macrocategoria, baseada em Bican e Brem (2020) e Sussan e Acs (2017), aborda a influência da tecnologia, englobando o desenvolvimento de organizações digitais, o uso de plataformas, e a agilidade organizacional. A segunda, fundamentada por Eisenhardt e Martin (2000), enfoca rotinas e processos, incluindo redes de negócios e inovação organizacional. A terceira, também baseada em Eisenhardt e Martin (2000), aborda comportamentos e habilidades, como mudanças no comportamento organizacional e societal devido às tecnologias digitais. A

quarta macrocategoria, também de Eisenhardt e Martin (2000), trata dos mecanismos de aprendizagem e da transição para uma economia baseada em conhecimento.

### **3 Metodologia**

Este estudo adota abordagem qualitativa e exploratória para validar elementos do empreendedorismo digital sob a ótica das capacidades dinâmicas, buscando entender fenômenos pouco conhecidos. As entrevistas em profundidade, baseadas nas experiências dos participantes, foram realizadas até a saturação dos dados.

Para testar o framework, foi utilizado um roteiro semiestruturado com macrocategorias e categorias que guiaram as perguntas. A busca por entrevistados ocorreu no LinkedIn, com 22 convites enviados entre março e abril de 2024, selecionando empreendedores e colaboradores de cinco organizações digitais. As entrevistas, realizadas via Google Meet e gravadas com Apowersoft, somaram 754 minutos, resultando em 194 páginas após transcrição. O método de análise de conteúdo foi aplicado para sistematizar e interpretar os dados textuais, usando a estrutura teórica de Brown et al.(2024) para identificar variáveis relacionadas às capacidades dinâmicas.

Além disso, foi utilizada a abordagem baseada em dados, fundamentando decisões em evidências quantitativas. A análise das transcrições (cerca de 19,5 páginas por entrevista) permitiu identificar elementos relevantes do empreendedorismo digital e excluir os não aplicáveis. Após uma leitura inicial, os textos foram interpretados e os elementos comparados com a literatura, resultando em ajustes no framework.

### **4 Análise dos resultados**

O texto é estruturado conforme o framework, começando pelas macrocategorias, seguidas pelas categorias, e explorando cada elemento observado nas organizações.

A macrocategoria "influências da tecnologia" abrange desenvolvimento de organizações digitais, uso de plataformas, mudanças organizacionais e agilidade. OrgA foca exclusivamente em negócios digitais, enquanto outras organizações combinam atividades digitais e físicas. OrgE evoluiu de consultoria tradicional para soluções digitais, ainda realizando visitas presenciais. Algumas organizações ajustam seus modelos de negócios às necessidades dos clientes, enquanto outras seguem padrões de mercado.

A mentoria é valorizada por algumas organizações, mas outras a evitam devido ao custo. As estratégias para sustentabilidade variam: OrgA busca expansão internacional, OrgB investe em inovação, e OrgC prioriza a qualidade dos serviços. As organizações utilizam diferentes plataformas digitais, adaptando-se às suas necessidades e estratégias, e reconhecem a importância das TICs, como armazenamento em nuvem e IA. O uso de marketplaces é limitado, com algumas organizações reduzindo sua dependência dessas plataformas.

As mudanças tecnológicas são aplicadas de forma diversa: algumas focam em inovações, enquanto outras priorizam o atendimento ao cliente. Barreiras incluem altos custos iniciais e falta de mão de obra qualificada. A automação é vista como essencial para melhorar a eficiência, com diferentes áreas de foco em cada organização. A necessidade de agilidade é uma preocupação comum entre os entrevistados, levando à exclusão de alguns elementos.

A macrocategoria "rotinas e processos" aborda redes virtuais, inovação organizacional e digitalização. As organizações utilizam redes sociais e IA para marketing, programação e suporte ao cliente. Há divergências sobre a digitalização total ou a manutenção do atendimento personalizado. A presença digital é mantida por meio de influenciadores, redes sociais ou abordagens personalizadas.

A validação de negócios digitais é feita com base em feedback dos clientes e métricas das plataformas. A inovação está centrada no cliente ou no acompanhamento de redes digitais. Estratégias digitais incluem integração tecnológica ou análise de dados. Novos negócios

digitais são vistos como oportunidades de crescimento ou requerem investimentos e ajustes. A segmentação de mercado é feita para atender melhor às necessidades dos clientes.

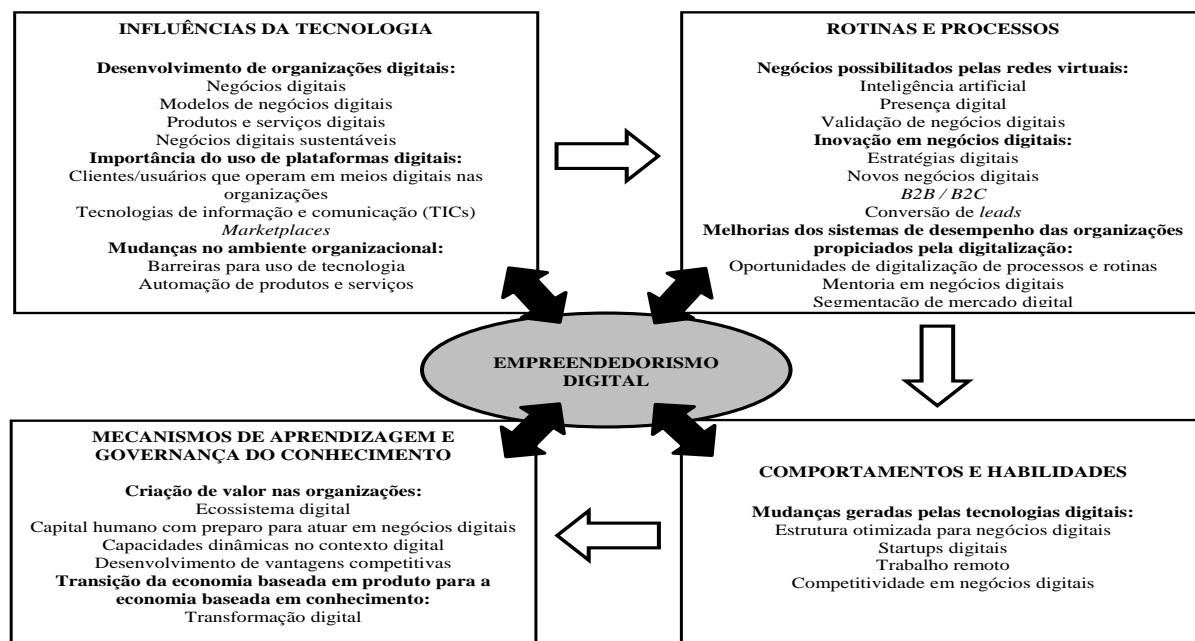
A macrocategoria de “comportamentos e habilidades” examina as mudanças de comportamento e adaptação em ambientes digitais. A relação com os clientes e a otimização das equipes são destacadas como prioridades. A persistência e a inovação são fundamentais para superar desafios. As organizações variam na transição para o trabalho remoto, com algumas adotando-o integralmente e outras mantendo atividades presenciais.

A competitividade no ambiente digital é vista de maneira diferente por cada organização, com algumas percebendo vantagens únicas e outras não. A compreensão do ecossistema digital é considerada vital para aproveitar oportunidades e inovação. Certos elementos foram combinados ou excluídos para evitar redundância e melhor alinhar-se com as observações das entrevistas.

A macrocategoria de “mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento” foca a criação de valor e na transição para uma economia baseada em conhecimento, esta macrocategoria destaca a importância do capital humano qualificado e a adaptação às mudanças no ambiente digital. A conversão de leads, vista como crucial para o sucesso, será realocada para inovação em negócios digitais. As vantagens competitivas são alcançadas através da especialização da mão de obra ou do atendimento ao cliente. A transformação digital é reconhecida como uma tendência, mas ainda em desenvolvimento em algumas organizações.

## 5 Considerações finais

A análise das entrevistas permitiu aprimorar o framework original, ajustando e realocando elementos e categorias para melhor refletir a prática do empreendedorismo digital com base nas capacidades dinâmicas, conforme pode ser observado na Figura 1.



**Figura 1** Framework de elementos de análise do empreendedorismo digital sob a ótica das capacidades dinâmicas validado nas organizações

Fonte: Elaborado pelos autores.

O novo framework, agora apresentado de forma mais dinâmica, destaca a interconexão entre as macrocategorias. As setas pretas indicam a relação do empreendedorismo digital com as categorias identificadas na literatura de capacidades dinâmicas, enquanto as setas vazadas mostram a ordem de relevância das macrocategorias na literatura.

O estudo revela como as organizações respondem aos desafios e oportunidades no ambiente digital, destacando a importância da adaptação e inovação. Algumas organizações adotam modelos exclusivamente digitais, enquanto outras combinam presença física e digital, refletindo as demandas do mercado e preferências dos clientes. O estudo conclui que a criação de valor e a geração de capacidades dinâmicas são essenciais para enfrentar os desafios do ambiente digital.

Este estudo destaca o empreendedorismo digital e as capacidades dinâmicas como áreas em evolução, exigindo novas abordagens para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. O framework desenvolvido a partir dos 28 elementos identificados e validados oferece uma ferramenta prática para orientar organizações e empreendedores na tomada de decisões estratégicas em um ambiente digital em constante mudança. Embora o estudo tenha alcançado seu objetivo de testar a aplicabilidade do framework, ele reconhece suas limitações, sugerindo futuras pesquisas para explorar a aplicação prática em segmentos específicos e o desenvolvimento de níveis de evolução para as organizações no contexto do empreendedorismo digital,

### Referências

- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability (Switzerland)*, 12(13), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Brown, O., Davison, R. M., Decker, S., Ellis, D. A., Faulconbridge, J., Gore, J., ... Hibbert, P. (2024). Theory-Driven Perspectives on Generative Artificial Intelligence in Business and Management. *British Journal of Management*, 35(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12788>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519–528. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8>
- Nambisan, S. (2016). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Pinto, A. R., Martens, C. D. P., & Scazziota, V. V. (2023). Empreendedorismo digital em organizações: Revisão Integrativa da Literatura e proposição de elementos de análise sob a ótica das capacidades dinâmicas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29(3), 627–660. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.135273>
- Recker, J., & von Briel, F. (2019). The future of digital entrepreneurship research: Existing and emerging opportunities. *40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019*, 1–9.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>