INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO EM EMPREENDIMENTOS DIGITAIS: MICROATIVIDADES DE DETECÇÃO, APROVEITAMENTO E RECONFIGURAÇÃO EM UMA ECONOMIA EMERGENTE

Business Model Innovation in Digital Ventures: Micro-activities of Sensing, Seizing, and Reconfiguring in an Emerging Economy

ALEXANDRE RODRIGUES PINTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VANESSA VASCONCELOS SCAZZIOTA
CEFAGE - UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MAURO LUIZ MARTENS
UNIP

FABIANO SERRA BORSATTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos ao Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP-UNINOVE, à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO EM EMPREENDIMENTOS DIGITAIS: MICROATIVIDADES DE DETECÇÃO, APROVEITAMENTO E RECONFIGURAÇÃO EM UMA ECONOMIA EMERGENTE

Objetivo do estudo
Investigar como empreendimentos digitais de uma economia emergente inovam seus modelos de negócio, identificando as microatividades que mobilizam as capacidades de detecção, aproveitamento e reconfiguração e avaliando a correspondência entre os frameworks teóricos e a prática empreendedora.

Relevância/originalidade
O estudo confronta frameworks derivados da literatura com evidências da prática empreendedora, revelando microatividades ainda pouco contempladas teoricamente e divergências sistemáticas na maneira como a inovação de modelos de negócio ocorre em empreendimentos digitais.

Metodologia/abordagem
Adotou-se um desenho qualitativo abdutivo, baseado em entrevistas em profundidade com 33 fundadores e acadêmicos do ecossistema brasileiro de empreendedorismo digital. Os dados foram analisados pela metodologia Gioia, mediante a agregação de conceitos de primeira ordem em microatividades e capacidades dinâmicas.

Principais resultados
Identificaram-se nove microatividades, cinco delas emergentes: monitoramento digital distribuído, modelos digitais de captura de valor, aquisição baseada em audiência, conteúdo e mentoria, reconfiguração das redes de parceiros e reconfiguração tecnológica. Governança digital e financiamento coletivo apresentaram suporte empírico limitado.

Contribuições teóricas/metodológicas
O framework fundamentado na prática amplia a perspectiva das capacidades dinâmicas ao especificar microatividades observáveis de inovação de modelos de negócio e oferece uma estrutura empiricamente sustentada para pesquisas quantitativas, comparativas e longitudinais.

Contribuições sociais/para a gestão
O framework oferece a fundadores, aceleradoras, mentores e formuladores de políticas públicas um roteiro para promover a inovação de modelos de negócio em contextos caracterizados por escassez de recursos, restrições institucionais e turbulência ambiental.

Palavras-chave: Inovação no modelo de negócios, Empreendedorismo digital, Capacidades dinâmicas, Economias emergentes, Metodologia Gioia

Business Model Innovation in Digital Ventures: Micro-activities of Sensing, Seizing, and Reconfiguring in an Emerging Economy

Study purpose
To investigate how digital ventures in an emerging economy innovate their business models by identifying the microactivities through which sensing, seizing, and reconfiguring capabilities are enacted and assessing the correspondence between theoretical frameworks and entrepreneurial practice.

Relevance / originality
The study confronts literature-derived frameworks with evidence from entrepreneurial practice, revealing microactivities that remain theoretically underexplored and systematic divergences in how business model innovation occurs in digital ventures.

Methodology / approach
An abductive qualitative design was adopted, based on in-depth interviews with 33 founders and academics from the Brazilian digital entrepreneurship ecosystem. Data were analyzed using the Gioia methodology by aggregating first-order concepts into microactivities and dynamic capabilities.

Main results
Nine microactivities were identified, five of which emerged from practice: distributed digital scanning, digital value-capture models, audience-, content-, and mentoring-based acquisition, partner-network reconfiguration, and technological reconfiguration. Digital governance and crowdfunding received limited empirical support.

Theoretical / methodological contributions
The practice-grounded framework extends the dynamic capabilities perspective by specifying observable microactivities of business model innovation and provides an empirically supported structure for future quantitative, comparative, and longitudinal research.

Social / management contributions
The framework provides founders, accelerators, mentors, and policymakers with a roadmap for promoting business model innovation in contexts characterized by resource scarcity, institutional constraints, and environmental turbulence.

Keywords: Business model innovation, Digital entrepreneurship, Dynamic capabilities, Emerging economies, Gioia methodology

INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO EM EMPREENDIMENTOS DIGITAIS: MICROATIVIDADES DE DETECÇÃO, APROVEITAMENTO E RECONFIGURAÇÃO EM UMA ECONOMIA EMERGENTE

1 Introdução

O ambiente contemporâneo de negócios é marcado por múltiplas crises, nas quais disrupções tecnológicas, sociais e ambientais ocorrem simultaneamente e impõem novos desafios às organizações (Lawrence *et al.*, 2024). Nesse contexto, a inovação de modelos de negócio constitui um mecanismo essencial para a adaptação empresarial, a renovação do posicionamento competitivo e a sustentação da criação de valor no longo prazo (Foss e Saebi, 2017). Os empreendimentos digitais apresentam condições favoráveis para responder a essas transformações, pois utilizam tecnologias digitais para reformular continuamente a criação, a entrega e a captura de valor (Nambisan, 2017; Sussan e Acs, 2017). Essa necessidade é particularmente relevante nas economias emergentes, nas quais restrições institucionais e escassez de recursos coexistem com oportunidades digitais crescentes.

As tecnologias digitais reduzem os custos de experimentação, recombinação de recursos e reformulação dos modelos de negócio, além de viabilizarem a criação e a captura de valor por meio de plataformas e ecossistemas empreendedores (Autio *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2018). Nesse processo, as capacidades dinâmicas de detecção, aproveitamento e reconfiguração oferecem uma perspectiva teórica adequada para explicar como as empresas adaptam seus modelos de negócio às mudanças ambientais (Teece, 2007; Wang e Ahmed, 2007). Com base nessa perspectiva, estudos anteriores propuseram *frameworks* conceituais que organizam as capacidades e atividades relacionadas ao empreendedorismo digital (Pinto *et al.*, 2023).

Entretanto, esses *frameworks* foram desenvolvidos predominantemente por meio de abordagens conceituais e revisões da literatura, apresentando limitada validação empírica em relação à prática empreendedora (Steininger, 2019; Sahut *et al.*, 2021). Permanecem escassas as evidências sobre como os empreendimentos digitais efetivamente inovam seus modelos de negócio em economias emergentes e sobre a correspondência entre as atividades propostas teoricamente e aquelas realizadas pelos empreendedores. Essa lacuna é relevante porque as capacidades dinâmicas são mobilizadas por ações concretas, enquanto as microatividades pelas quais os empreendedores detectam e aproveitam oportunidades e reconfiguram seus modelos de negócio permanecem insuficientemente compreendidas.

Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: *Como os empreendimentos digitais que operam em uma economia emergente inovam seus modelos de negócio e quais microatividades de detecção, aproveitamento e reconfiguração sustentam esse processo?* O estudo desenvolve um *framework* fundamentado na prática, destinado a identificar essas microatividades e explicar as convergências e divergências entre a prática e a literatura. Para isso, adotou-se um desenho qualitativo abdutivo, com entrevistas em profundidade com 33 fundadores e acadêmicos do ecossistema brasileiro de empreendedorismo digital. As entrevistas foram analisadas pela metodologia Gioia, permitindo a agregação de conceitos de primeira ordem em microatividades de segunda ordem e, posteriormente, nas três capacidades dinâmicas (Gioia *et al.*, 2013).

Os resultados revelaram nove microatividades, das quais cinco emergiram diretamente da prática: monitoramento digital distribuído; modelos digitais de captura de valor; aquisição baseada em audiência, conteúdo e mentoria; reconfiguração das redes de parceiros; e reconfiguração tecnológica. Também evidenciaram a relevância limitada da governança digital e do financiamento coletivo, em contraste com a centralidade da mentoria, dos *marketplaces*, das redes de parceiros e da automação. Assim, o estudo amplia a literatura sobre inovação de modelos de negócio e capacidades dinâmicas e oferece aos empreendedores e atores do

ecossistema um roteiro para inovar sob restrições institucionais, escassez de recursos e turbulência ambiental.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Inovação de modelos de negócio em economias emergentes

A inovação de modelos de negócio constitui uma perspectiva central para explicar a adaptação das empresas em ambientes caracterizados por mudanças tecnológicas, incertezas e disrupções competitivas (Foss e Saebi, 2017). Diferentemente das abordagens concentradas em produtos ou processos, enfatiza a reformulação deliberada dos sistemas de atividades por meio dos quais as organizações criam, entregam e capturam valor (Zott e Amit, 2010; Foss e Saebi, 2017). Sua relevância intensifica-se diante de crises tecnológicas, sociais e ambientais interconectadas que transformam simultaneamente as condições competitivas (Lawrence *et al*., 2024).

Nas economias emergentes, a reformulação dos modelos de negócio assume importância estratégica. Empresas submetidas a restrições institucionais, escassez de recursos e incerteza ambiental não podem depender apenas de melhorias incrementais, devendo repensar continuamente a criação e a captura de valor para responder às disrupções e explorar oportunidades (Foss e Saebi, 2017). As tecnologias digitais favorecem esse processo ao reduzirem os custos de experimentação e possibilitarem ajustes rápidos nas propostas de valor, nos mecanismos de entrega e nos modelos de receita (Autio *et al.*, 2018; von Briel *et al.*, 2018).

Essa inovação pode envolver alterações incrementais em componentes específicos ou transformações que redefinem as relações entre eles, podendo buscar eficiência ou introduzir novas formas de geração de valor (Foss e Saebi, 2017). Nas economias emergentes, transformações arquitetônicas e orientadas à novidade tornam-se relevantes, pois mudanças incrementais frequentemente são insuficientes para responder à turbulência ambiental.

2.2 Empreendedorismo digital como contexto de inovação de modelos de negócio

O empreendedorismo digital transformou profundamente a maneira como as oportunidades empreendedoras são identificadas, desenvolvidas e comercializadas. Em vez de apenas apoiarem os processos de negócio existentes, as tecnologias digitais moldam o reconhecimento de oportunidades, a criação e a captura de valor (Nambisan, 2017; Sussan e Acs, 2017). Consequentemente, os modelos de negócio tornam-se dinâmicos, permitindo que os empreendimentos recombinem propostas de valor, mecanismos de entrega e modelos de receita por meio de plataformas digitais e ecossistemas empreendedores, em vez de dependerem de recursos organizacionais autônomos (Giones e Brem, 2017; Kraus *et al*., 2018).

Essas características tornam o empreendedorismo digital um contexto adequado para investigar a inovação de modelos de negócio. Como os empreendimentos digitais reformulam continuamente a maneira como criam e capturam valor, eles oferecem um contexto no qual a transformação dos modelos de negócio pode ser diretamente observada. Entretanto, revisões recentes da literatura indicam que a pesquisa em empreendedorismo digital permanece conceitualmente fragmentada e continua a apoiar-se fortemente em *frameworks* teóricos com limitada validação empírica (Steininger, 2019; Sahut *et al.*, 2021).

Embora estudos anteriores distingam entre inovação incremental e arquitetônica dos modelos de negócio e reconheçam que as tecnologias digitais aceleram a experimentação e a reformulação dos modelos (Foss e Saebi, 2017; Autio *et al*., 2018), eles explicam quais mudanças ocorrem, mas não como os empreendedores as implementam na prática.

Essa limitação torna-se mais relevante nas economias emergentes, nas quais a ação empreendedora é moldada por vazios institucionais, recursos financeiros limitados, infraestrutura desigual e mercados voláteis (Webb *et al*., 2020). Nesses contextos, as

tecnologias digitais compensam deficiências institucionais ao proporcionar acesso a sistemas de pagamento, alcance de clientes, mecanismos de reputação e plataformas colaborativas. A inovação de modelos de negócio torna-se, portanto, não apenas uma fonte de vantagem competitiva, mas um mecanismo para superar restrições. Examinar o empreendedorismo digital sob essas condições oferece a oportunidade de avaliar se *frameworks* desenvolvidos em economias avançadas explicam a prática empreendedora em ambientes caracterizados por restrições de recursos.

2.3 Capacidades dinâmicas como microatividades de inovação de modelos de negócio

Entre as perspectivas que explicam a adaptação organizacional sob condições de incerteza, o *framework* das capacidades dinâmicas tornou-se um dos mais influentes (Teece *et al*., 1997; Teece, 2007). Em vez de atribuir a vantagem competitiva a recursos estáticos, essa abordagem explica como as organizações renovam, recombinam e transformam sua base de recursos em resposta às mudanças ambientais. As capacidades dinâmicas também podem ser compreendidas como processos organizacionais identificáveis pelos quais as empresas reconfiguram recursos em ambientes mutáveis (Eisenhardt e Martin, 2000), oferecendo uma perspectiva adequada para analisar a inovação de modelos de negócio em empreendimentos digitais.

Teece (2007) organiza as capacidades dinâmicas em três processos inter-relacionados: detecção e aproveitamento de oportunidades e reconfiguração de recursos organizacionais. Embora analiticamente distintos, esses processos operam de maneira iterativa à medida que as empresas identificam oportunidades, mobilizam recursos e reformulam seus modelos de negócio. As capacidades também evoluem por meio de trajetórias de desenvolvimento que possibilitam a renovação contínua da base de recursos (Helfat e Peteraf, 2009), aspecto relevante no empreendedorismo digital diante da rapidez das mudanças tecnológicas.

As capacidades dinâmicas são mobilizadas por atividades gerenciais e empreendedoras observáveis. Essa interpretação converge com Winter (2003) e Zollo e Winter (2002), que as distinguem das capacidades operacionais ordinárias. Estudos recentes decompõem a detecção, o aproveitamento e a reconfiguração em microatividades que demonstram como essas capacidades são implementadas na prática (Pinto *et al*., 2023). Esse deslocamento de construtos abstratos para ações observáveis amplia a compreensão da inovação de modelos de negócio e favorece sua investigação empírica. Além disso, responde aos desafios relacionados à definição e à operacionalização do construto das capacidades dinâmicas.

A Tabela 1 sintetiza as microatividades identificadas na literatura conforme as três dimensões das capacidades dinâmicas. Essa organização não constitui um *framework* definitivo, mas estabelece o parâmetro teórico para a comparação dos resultados empíricos e para a identificação de convergências e divergências entre a literatura e a prática empreendedora.

Tabela 1

Framework teórico das microatividades de capacidades dinâmicas identificadas na literatura

Proposição	Tipo	Estágio	Possibilidade de investigação
A adoção de tecnologias digitais impulsiona o sucesso dos empreendimentos	Premissa fundamental	Qualificado (frágil)	Analisar a fronteira onde a adoção é necessária, mas não suficiente, e o redesenho dos modelos de negócio se torna decisivo.
Os empreendimentos digitais criam e capturam valor por meio de plataformas e ecossistemas.	Fato estilizado	Frágil	Especificar as atividades que concretizam a criação e a captura de valor baseadas em plataformas

Proposição	Tipo	Estágio	Possibilidade de investigação
As estruturas de empreendedorismo digital permanecem teóricas e não testadas na prática	Crítica persistente	Instável (ponto cego)	Confrontar elementos do referencial teórico com relatos de profissionais da área
As microatividades de inovação de modelos de negócio em empreendimentos digitais	Omissão substancial	Desconhecido	Identificar as atividades por meio das quais ocorrem inovações em propostas de valor, canais e lógicas de receita, bem como os pontos de divergência em relação à literatura

Nota. Elaborado pelos autores com base na literatura revisada (2026)

Apesar dos avanços apresentados na Tabela 1, os *frameworks* existentes baseiam-se em análises conceituais e revisões da literatura, com limitada observação direta da prática empreendedora. Portanto, permanece incerto se as microatividades propostas representam adequadamente a reformulação dos modelos de negócio em contextos organizacionais reais, especialmente em economias emergentes marcadas por restrições institucionais, escassez de recursos e turbulência ambiental.

Essa lacuna justifica analisar a inovação de modelos de negócio sob a perspectiva da prática. O estudo investiga como as capacidades de detecção, aproveitamento e reconfiguração são mobilizadas nas atividades dos empreendedores digitais. Ao confrontar teoria e prática, identifica microatividades respaldadas pela literatura e aquelas emergentes da experiência empreendedora, ampliando a perspectiva das capacidades dinâmicas aplicada ao empreendedorismo digital.

3 Metodologia

3.1 Desenho de pesquisa

Este estudo adota um desenho qualitativo abdutivo, adequado ao desenvolvimento de teoria a partir da prática empírica e fundamentado em um *framework* conceitual existente (Gioia *et al*., 2013). Em vez de considerar a teoria anterior um modelo explicativo fixo, a abordagem abdutiva promove a interação contínua entre evidências empíricas e conceitos teóricos, favorecendo o refinamento do *framework* com base nas experiências dos participantes.

As capacidades dinâmicas foram empregadas como lente teórica sensibilizadora, e não como modelo analítico predefinido. Assim, as categorias utilizadas na interpretação do empreendedorismo digital emergiram da interação entre os relatos dos participantes e os construtos teóricos (Teece, 2007; Wang e Ahmed, 2007). Esse processo permitiu refinar as categorias que explicam como os empreendimentos digitais inovam seus modelos de negócio mediante a detecção e o aproveitamento de oportunidades e a reconfiguração de recursos em uma economia emergente.

O *framework* conceitual constituiu um ponto de partida teórico, e não uma estrutura predefinida de codificação. O confronto entre teoria e prática possibilitou refinar categorias e identificar microatividades fundamentadas na prática e pouco exploradas na literatura, alinhando o método ao objetivo de ampliar o conhecimento sobre a inovação de modelos de negócio.

3.2 Contexto empírico e informantes

O ecossistema brasileiro de empreendedorismo digital foi selecionado como contexto empírico por combinar rápida adoção tecnológica e diversidade de empreendimentos liderados por seus fundadores em diferentes setores. Esse ambiente permite examinar como os

empreendimentos digitais criam, adaptam e reformulam seus modelos de negócio sob as condições institucionais e competitivas de uma economia emergente.

Os participantes foram recrutados pelo LinkedIn e Instagram, mediante a utilização da *hashtag* "*digital entrepreneurship*". Aos 93 convites iniciais, acrescentou-se a amostragem por bola de neve, pela qual os participantes indicaram outros especialistas com experiência reconhecida (Marshall *et al*., 2013). Fundadores e diretores-executivos constituíram os principais informantes por conhecerem diretamente a inovação de modelos de negócio em seus empreendimentos. Acadêmicos e profissionais híbridos também foram incluídos para possibilitar comparações entre a prática empreendedora e o conhecimento especializado do campo.

A amostra foi composta por 33 informantes, identificados como E1 a E33, sendo 22 homens e 11 mulheres, com idades entre 28 e 67 anos e média aproximada de 44,5 anos. Quanto à formação acadêmica, 13 participantes possuíam doutorado, quatro mestrado, dez especialização e seis graduação. A diversidade de escolaridade, idade e trajetória profissional favoreceu a obtenção de perspectivas distintas sobre o empreendedorismo digital e a inovação de modelos de negócio.

Em relação à atuação profissional, 16 participantes foram classificados como empreendedores, oito como profissionais híbridos e nove como acadêmicos. O primeiro grupo reuniu proprietários, fundadores, cofundadores, executivos e consultores com experiência direta em empreendimentos digitais; o segundo combinou atuação empreendedora e acadêmica; e o terceiro foi composto predominantemente por professores universitários e pesquisadores. As entrevistas apresentaram duração entre 18 minutos e 148 minutos, evidenciando variações na profundidade dos relatos e proporcionando uma base empírica diversificada para a análise.

A amostragem por bola de neve possibilitou o acesso a empreendedores experientes que seriam difíceis de localizar por abordagens probabilísticas. Embora possa restringir a diversidade de perspectivas, a inclusão de acadêmicos e profissionais híbridos permitiu comparar os relatos dos empreendedores com interpretações mais abrangentes do campo, fortalecendo a credibilidade da análise (Marshall *et al*., 2013). A coleta prosseguiu até a saturação teórica, quando novas entrevistas deixaram de produzir categorias analíticas adicionais (Marshall *et al*., 2013). A amostra mostrou-se heterogênea e teoricamente coerente para captar padrões recorrentes de inovação de modelos de negócio entre diferentes perfis e setores.

3.3 Coleta de dados

O roteiro de entrevistas semiestruturadas foi elaborado com base nos elementos analíticos de Pinto *et al*. (2023) e no protocolo recomendado por Silva *et al*. (2022). Essa abordagem assegurou a coerência entre o *framework* teórico e a coleta de dados, preservando flexibilidade para identificar práticas não contempladas originalmente. As quatro macrocategorias foram operacionalizadas por perguntas abertas sobre reconhecimento de oportunidades, modelos de negócio, tecnologia, crescimento em escala, parcerias e adaptabilidade. Os participantes também foram incentivados a relatar práticas não previstas no *framework*. O roteiro final reuniu 17 perguntas abertas, favorecendo a transparência e a replicação da pesquisa.

O instrumento foi submetido a um teste-piloto com um pesquisador e mentor de empreendimentos digitais, que confirmou a clareza, a sequência e a adequação das perguntas, sem necessidade de alterações. As entrevistas foram realizadas pelo Google Meet e gravadas com o consentimento dos participantes, totalizando 30 horas e 11 minutos, com duração média de 55 minutos, sendo transcritas integralmente.

3.4 Análise dos dados e confiabilidade da análise

A análise seguiu o procedimento de três etapas proposto por Gioia *et al*. (2013). Na primeira etapa, dois pesquisadores realizaram, de maneira independente, a codificação linha a linha das transcrições no Atlas.ti. Os códigos permaneceram próximos à linguagem dos participantes para captar práticas, rotinas e processos decisórios, originando os conceitos de primeira ordem.

Na segunda etapa, conceitos de primeira ordem relacionados foram reunidos em temas de segunda ordem, representativos das microatividades de inovação de modelos de negócio. Esses temas expressaram as práticas observáveis pelas quais os empreendedores detectavam e aproveitavam oportunidades e reconfiguravam recursos organizacionais (Teece, 2007). Na terceira etapa, os temas foram agregados nas três dimensões das capacidades dinâmicas: detecção, aproveitamento e reconfiguração. As evidências emergentes foram comparadas às categorias do *framework* anterior, permitindo classificar as atividades como confirmadas, descartadas ou emergentes.

A relevância analítica foi definida pelo poder explicativo das atividades, e não pela frequência das menções, reconhecendo-se que práticas menos citadas também podem ser centrais para a inovação de modelos de negócio. Uma atividade foi considerada emergente quando ausente do *framework* original e identificada por pelo menos dois informantes. Esse critério reduziu a influência de observações isoladas sem excluir práticas ainda pouco representadas na literatura.

Os pesquisadores compararam sistematicamente suas codificações e resolveram as divergências por discussão até alcançar consenso. O processo continuou até que entrevistas adicionais deixassem de gerar conceitos de primeira ordem, indicando saturação teórica (Marshall *et al*., 2013). Por fim, as atividades validadas foram organizadas conforme as três capacidades dinâmicas e contrastadas entre os relatos de empreendedores e acadêmicos. A estrutura de dados resultante, apresentada na Figura 1, fundamenta a interpretação empírica da seção seguinte.

Procedimentos complementares fortaleceram a credibilidade, a consistência e a confiabilidade da análise qualitativa. Os relatos dos profissionais foram contrastados com os dos acadêmicos e participantes híbridos, permitindo distinguir práticas organizacionais de interpretações mais abrangentes e identificar convergências e divergências entre os grupos. A triangulação de pesquisadores foi realizada mediante codificação por dois pesquisadores, cujas decisões foram comparadas e discutidas até o consenso, reduzindo o viés interpretativo.

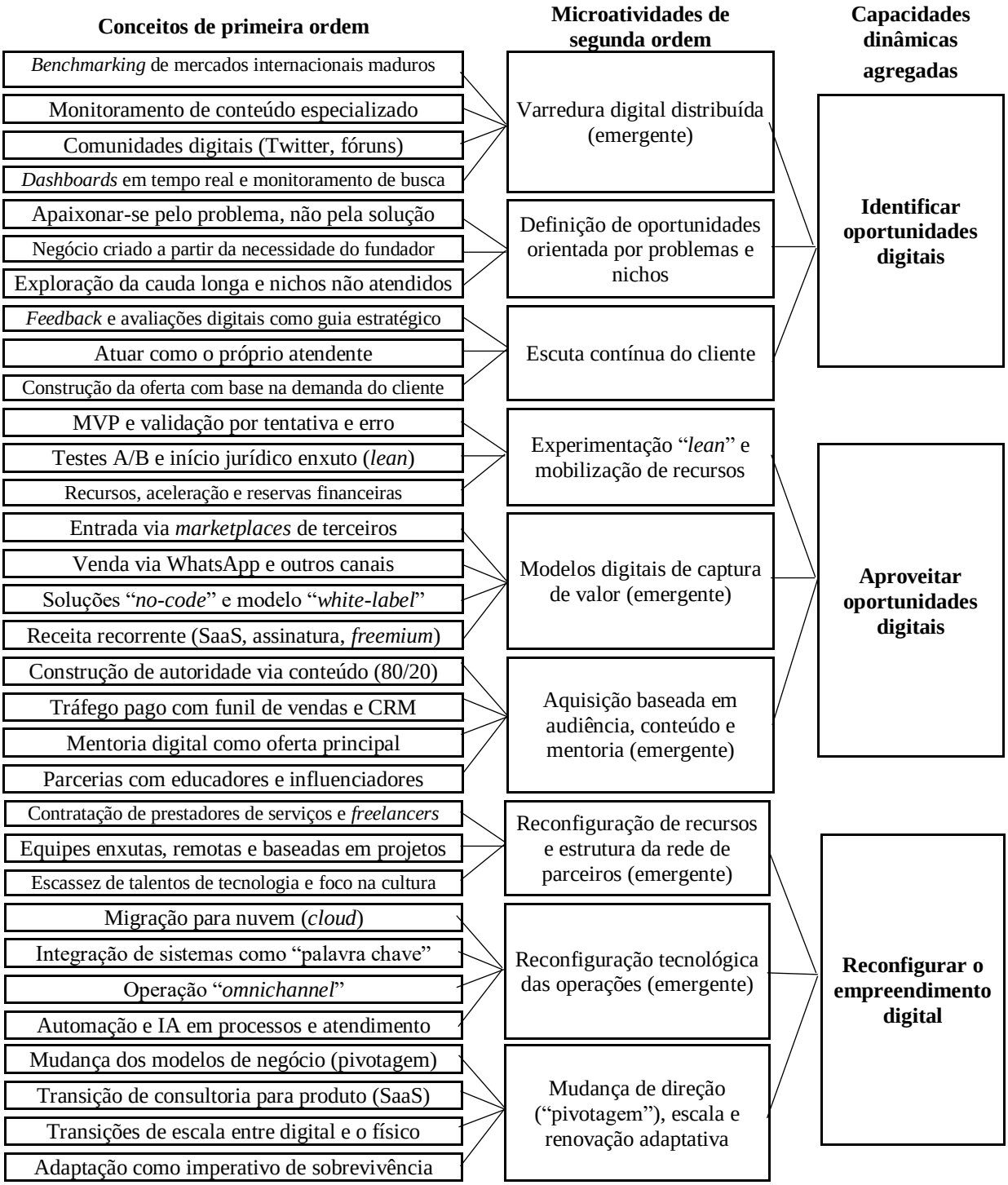
As citações literais foram preservadas para permitir a avaliação da relação entre as evidências empíricas e sua interpretação teórica. A progressão dos conceitos de primeira ordem até as dimensões agregadas foi documentada para assegurar a transparência. Casos negativos e divergentes também foram mantidos, reduzindo o risco de viés de confirmação e garantindo que o *framework* refletisse a amplitude das evidências.

4 Resultados

A análise identificou três capacidades dinâmicas, detecção, aproveitamento e reconfiguração, pelas quais os empreendimentos digitais inovam seus modelos de negócio. Essas capacidades compreendem nove microatividades, sustentadas por 32 conceitos de primeira ordem extraídos das entrevistas. Cinco microatividades emergiram da prática empreendedora e estavam ausentes do *framework* derivado da literatura, constituindo a principal contribuição teórica do estudo. A unidade de análise foi o empreendimento digital, representado por seu fundador, enquanto os acadêmicos ofereceram uma perspectiva complementar. As seções seguintes examinam as convergências e divergências entre a prática e a literatura, conforme a Figura 1.

Figura 1

Estrutura de dados: Conceitos de primeira ordem, microatividades de segunda ordem e capacidades dinâmicas agregadas.



Nota. As microatividades marcadas como emergentes não constavam na estrutura anterior e foram identificadas a partir de relatos de profissionais.

A Figura 1 apresenta a cadeia analítica que fundamenta o *framework* proposto. Os conceitos de primeira ordem, formulados na linguagem dos participantes, foram sintetizados em nove microatividades de segunda ordem e agregados às capacidades de detecção, aproveitamento e reconfiguração. As microatividades emergentes, ausentes do *framework*

original, constituem as principais extensões teóricas do estudo. A figura não representa uma sequência temporal, mas a progressão das evidências empíricas.

4.1 Detecção de oportunidades digitais

Os resultados indicam que a detecção ocorre por meio do monitoramento digital distribuído, microatividade ausente do *framework* original. Em vez de recorrerem a pesquisas formais de mercado, os participantes monitoravam conteúdos digitais, comunidades profissionais, fóruns, *podcasts*, tendências de busca e dados em tempo real. Também observavam economias avançadas como fontes antecipadas de tendências com potencial de alcançar o Brasil: “Algo que faço muito é me basear no que está acontecendo nas economias desenvolvidas, porque isso vai chegar aqui” (E1). “Plataformas de *microblogging*, grupos de tecnologia e fóruns constituíam fontes personalizadas de sinais fracos” (E13), “complementadas por *feeds* de notícias direcionados a áreas de interesse” (E16). Assim, a detecção evolui de uma análise para um processo distribuído e de baixo custo, baseado em conteúdos, comunidades e inteligência digital.

A segunda microatividade consiste na definição de oportunidades a partir de problemas dos clientes e nichos não atendidos. Os participantes priorizavam problemas em vez de produtos ou soluções predefinidas: “Bons empreendedores se apaixonam pelo problema que estão resolvendo, não pela solução” (E11). “Essa orientação facilitava mudanças de direcionamento” (E33), enquanto experiências e frustrações dos fundadores indicavam oportunidades de mercado (E30). “Empresas menores negligenciadas por grandes concorrentes também foram identificadas como uma ‘cauda longa’ associada a oportunidades de oceano azul” (E33). As oportunidades eram compreendidas menos como lacunas e mais como problemas que justificavam comprometimento contínuo.

A terceira microatividade refere-se à escuta contínua dos clientes. *Feedbacks*, avaliações digitais e dados de interação digital funcionavam como fontes permanentes de aprendizagem estratégica. “As avaliações forneciam informações sobre produtos sem custos adicionais” (E6), “enquanto painéis em tempo real permitiam acompanhar o comportamento dos clientes” (E15). “Alguns fundadores também assumiam funções de atendimento para acessar conhecimentos que permaneceriam invisíveis em níveis gerenciais” (E16). A escuta contínua, portanto, orientava ajustes permanentes na proposta de valor.

Os participantes questionaram a utilidade das pesquisas formais de mercado, argumentando que a aprendizagem ocorre pela experimentação direta, mediante o lançamento, o teste e o aperfeiçoamento dos modelos de negócio. Em mercados entre empresas, essas pesquisas também seriam limitadas pela indisponibilidade pública de informações relevantes. Em conjunto, as três microatividades caracterizam a detecção como uma capacidade organizacional contínua. Em vez de anteceder a ação empreendedora, ela permite aos empreendimentos digitais reinterpretar mercados, identificar oportunidades emergentes e reformular seus modelos de negócio.

4.2 Aproveitamento de oportunidades digitais

A primeira microatividade de aproveitamento consiste na experimentação enxuta e na mobilização gradual de recursos. Em vez de comprometerem recursos substanciais inicialmente, os empreendedores relataram experimentação rápida, investimentos incrementais e aprendizagem contínua. Os princípios da *Lean Startup* foram aplicados mediante testes de hipóteses e produtos mínimos viáveis: “Falamos muito sobre *Lean Startup*: você testa muito, fracassa e constrói hipóteses” (E8). Também se destacou a “necessidade de lançar rapidamente produtos mínimos viáveis” (E13). A mobilização financeira seguiu lógica semelhante, combinando comprometimento gradual de recursos, reservas pessoais, aceleradoras e recursos públicos não reembolsáveis. Um fundador recomendou “acumular economias suficientes para

sustentar os primeiros anos do empreendimento" (E17). Os resultados confirmam a mobilização de recursos prevista na literatura e ressaltam seu sequenciamento diante das restrições de uma economia emergente.

A segunda microatividade, emergente da prática, compreende os modelos digitais de captura de valor. Os empreendedores reformularam conjuntamente os mecanismos de receita, os canais de entrega e o acesso aos clientes. Em vez de investirem em lojas próprias, utilizaram *marketplaces* de terceiros: "Atualmente, muitas *startups* deixaram de utilizar sites próprios; os *marketplaces* tornaram-se a principal via de acesso aos clientes" (E26). Também "adotaram modelos de *Software as a Service* baseados em assinaturas" (E30), "precificação por consumo" (E24) e "soluções *no-code* ou *white-label*" (E33). A captura digital de valor envolve, portanto, a integração entre lógica de receita, distribuição e infraestrutura operacional, ampliando o *framework* existente.

A terceira microatividade refere-se à aquisição baseada em audiência, conteúdo e mentoria. A aquisição de clientes foi compreendida como parte dos modelos de negócio, e não apenas como atividade de marketing. A construção de autoridade ocorreu pela oferta de conteúdos educativos: "Oitenta por cento de seu conteúdo semanal deve ser gratuito, enquanto apenas vinte por cento deve se concentrar em vendas" (E25). "O tráfego pago foi utilizado para obter visibilidade imediata" (E16), enquanto "serviços de mentoria constituíram ofertas comerciais" (E23) e "parcerias com educadores e influenciadores digitais favoreceram o crescimento" (E30). Essas práticas posicionam a aquisição de clientes como mecanismo de inovação de modelos de negócio.

Os participantes também questionaram pressupostos da literatura. "A publicidade digital paga apresentou resultados insatisfatórios, incluindo o caso de um investimento mensal de aproximadamente dez mil reais durante três meses sem a aquisição de clientes" (E24). Nessas situações, indicações e relacionamentos de longo prazo sustentaram o crescimento. A dependência excessiva de plataformas também foi considerada "arriscada, pois a concentração da receita em uma única plataforma amplia a vulnerabilidade do empreendimento" (E8). Assim, rejeitou-se a existência de um modelo de negócio universal, caracterizando-se seu desenho como um processo contínuo de experimentação e adaptação.

Em conjunto, as três microatividades demonstram que o aproveitamento ocorre mediante a reformulação contínua do acesso aos clientes, da geração de receita e da mobilização de recursos. Em vez de adotarem modelos fixos, os empreendedores ajustam esses elementos em resposta à experimentação, ao mercado e às mudanças ambientais.

4.3 Reconfiguração do empreendimento digital

A primeira microatividade envolve a reconfiguração dos recursos e das estruturas organizacionais por meio de redes de parceiros. Em vez de ampliarem permanentemente o quadro de pessoal, os empreendedores construíam capacidade organizacional mediante parcerias estratégicas, profissionais autônomos e prestadores especializados. Um fundador preferia "incorporar empresas parceiras aos projetos a contratar funcionários adicionais" (E15), enquanto outro considerava "parceiros comprometidos mais efetivos do que contratações destinadas apenas à expansão da equipe" (E27). Os participantes também relataram estruturas enxutas, remotas e baseadas em projetos, além da dificuldade de reter profissionais técnicos qualificados. As *startups* investiam na capacitação desses profissionais, mas "frequentemente os perdiam para grandes instituições financeiras com condições de trabalho mais atraentes" (E30). Assim, a reconfiguração ocorre pela orquestração de capacidades externas, tornando as redes de parceiros uma extensão emergente do *framework* original.

A segunda microatividade emergente compreende a reconfiguração tecnológica dos processos operacionais. Em vez da adoção isolada de ferramentas, os empreendedores reformulavam rotinas por meio da computação em nuvem, integração de sistemas, automação

e inteligência artificial. A integração digital foi considerada estratégica, sendo descrita como a "palavra de ouro" para assegurar a conexão entre os sistemas e a infraestrutura tecnológica (E24). A automação apoiada por inteligência artificial também favorecia a "escalabilidade ao transferir atividades rotineiras para sistemas capazes de oferecer suporte à decisão" (E2). Um exemplo foi a recuperação automatizada de carrinhos abandonados, na qual um "*chatbot* contatava clientes para identificar os motivos da desistência" (E33). Essas práticas transformam a entrega de valor e possibilitam o crescimento sem ampliar substancialmente a estrutura organizacional.

A terceira microatividade refere-se ao redirecionamento estratégico, à escalabilidade e à renovação adaptativa. A reformulação dos modelos de negócio foi caracterizada como um "processo contínuo de modelagem, redirecionamento e aperfeiçoamento" (E15). "A transformação de serviços de consultoria em software, por exemplo, permitiu que uma única equipe atendesse a uma base maior de clientes" (E24). Os participantes também transitaram entre canais físicos e digitais conforme a demanda, reconhecendo a adaptação como condição para a sobrevivência. "O declínio de uma empresa familiar incapaz de acompanhar as mudanças de mercado ilustrou os riscos da ausência de renovação" (E30). Esses resultados confirmam o *framework* original e conferem maior especificidade à renovação adaptativa.

Entretanto, os participantes questionaram o pressuposto de que a rapidez da adaptação representa uma vantagem universal. A velocidade excessiva pode gerar ansiedade organizacional e mudanças superficiais. Alguns empreendimentos "não precisariam se adaptar tão rapidamente quanto sugerido" (E13), sobretudo em "mercados cujos clientes não esperam transformações constantes" (E4). Portanto, a velocidade adequada depende das características do mercado. Em conjunto, as microatividades demonstram que a inovação de modelos de negócio depende da reformulação contínua dos recursos, das infraestruturas tecnológicas e da arquitetura organizacional, capacidade incorporada à prática cotidiana dos empreendimentos digitais.

4.4 Divergências entre a prática e o *framework*

A comparação entre os resultados empíricos e o *framework* derivado da literatura revelou três padrões de divergência entre as atividades teoricamente prescritas e aquelas realizadas pelos empreendedores digitais. Primeiramente, elementos valorizados pela literatura estiveram praticamente ausentes da prática: a governança digital apareceu em apenas uma entrevista e o financiamento coletivo não foi mencionado. Em segundo lugar, os participantes relataram atividades ausentes do *framework* original, como mentoria digital, entrada por *marketplaces*, automação apoiada por inteligência artificial, monetização de audiência, receitas recorrentes, comunidades digitais e redes de parceiros. Essas práticas originaram cinco das nove microatividades identificadas. Em terceiro lugar, observaram-se tensões entre experimentação e pesquisa formal de mercado; crescimento por relacionamentos e aquisição paga; adaptação deliberada e velocidade; e dependência de plataformas como oportunidade e vulnerabilidade.

Essas divergências, observadas entre empreendedores e acadêmicos, indicam características do campo, e não percepções isoladas. Também evidenciam a influência das economias emergentes: mentorias, redes de parceiros e plataformas compartilhadas preservam recursos, proporcionam capacidades complementares e compensam restrições institucionais. Em contrapartida, governança digital formal e financiamento coletivo pressupõem configurações institucionais e financeiras menos acessíveis nesses contextos. Portanto, as divergências não representam apenas limitações das pesquisas anteriores, mas demonstram que a inovação de modelos de negócio é condicionada pelo ambiente institucional, financeiro e organizacional.

4.5 Microatividades como respostas aos vazios institucionais

Os resultados sugerem que diversas microatividades representam respostas adaptativas aos vazios institucionais das economias emergentes. Em vez de constituírem práticas universais, elas compensam limitações de financiamento, mercado de trabalho, infraestrutura tecnológica e intermediação. Assim, as restrições institucionais não apenas limitam a ação empreendedora, mas também moldam a mobilização das capacidades dinâmicas na inovação de modelos de negócio.

O acesso restrito a recursos financeiros estimula investimentos graduais e o uso de parceiros externos, evitando estruturas permanentes. A escassez de profissionais técnicos qualificados também favorece redes colaborativas e automação: "Encontrar mão de obra qualificada para formar uma equipe de tecnologia é um grande desafio; nós capacitamos as pessoas e depois as perdemos para um grande banco" (E30). Parcerias, terceirização e tecnologias digitais tornam-se, portanto, alternativas à internalização de capital humano escasso.

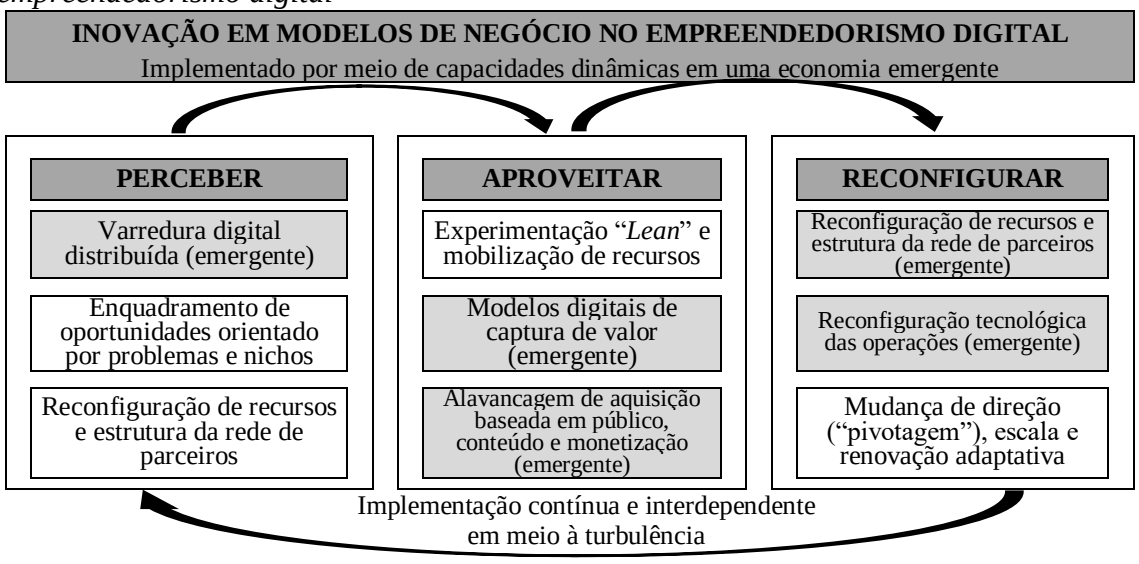
As plataformas digitais compartilhadas também substituem intermediários institucionais pouco desenvolvidos. Os *marketplaces* oferecem acesso aos clientes, pagamentos, reputação e visibilidade, permitindo superar barreiras sem internalizar essas capacidades: "Atualmente, nas *startups*, temos deixado de utilizar muito os sites próprios, e o *marketplace* é a via mais comum de acesso ao cliente" (E26). Dessa forma, atuam simultaneamente como canais de distribuição e substitutos institucionais. Essas microatividades constituem mecanismos adaptativos diante da escassez de recursos, fragmentação institucional e imperfeições de mercado.

5 *Framework* da inovação de modelos de negócio fundamentado na prática do empreendedorismo digital

Os resultados foram consolidados em um *framework* de inovação de modelos de negócio fundamentado na prática do empreendedorismo digital, apresentado na Figura 2.

Figura 2

Uma estrutura fundamentada na prática para a inovação de modelos de negócio no empreendedorismo digital



Nota. As microatividades sombreadas surgiram da prática e estavam ausentes da estrutura anterior.

O *framework* organiza as nove microatividades de acordo com as três capacidades dinâmicas de detecção, aproveitamento e reconfiguração e as representa como um ciclo contínuo e interdependente, em vez de uma sequência fixa. Os participantes descreveram transitar repetidamente entre essas capacidades à medida que as condições ambientais evoluíam.

A principal contribuição do *framework* são as cinco microatividades emergentes da prática e ausentes da literatura. Na detecção, o monitoramento digital distribuído gera inteligência por meio de conteúdos, comunidades e dados. No aproveitamento, modelos digitais de captura de valor e aquisição baseada em audiência, conteúdo e mentoria reformulam a criação e a captura de valor. Na reconfiguração, redes de parceiros e tecnologias ampliam as capacidades organizacionais mediante parcerias, automação e inteligência artificial. Essas microatividades evidenciam como os empreendimentos digitais inovam seus modelos de negócio. A relação com os elementos dessa inovação é sintetizada na Tabela 2.

Tabela 2

Microatividades e os elementos dos modelos de negócio que elas redesenham

Microatividade	**Capacidade**	**Elemento dos modelos de negócio redesenhados**
Varredura digital distribuída	Detectar	Proposta de valor (oportunidade)
Estruturação de oportunidades orientada por problemas e nichos	Detectar	Proposta de valor
Escuta contínua do cliente	Detectar	Proposta de valor
Experimentação enxuta e mobilização de recursos	Aproveitar	Criação de valor
Modelos de captura de valor digital	Aproveitar	Captura de valor e entrega de valor
Aquisição baseada em público, conteúdo e mentoria	Aproveitar	Captura de valor e entrega de valor
Reconfiguração de recursos e estrutura da rede de parceiros	Reconfigurar	Criação de valor (base de recursos)
Reconfiguração tecnológica das operações	Reconfigurar	Criação de valor e entrega de valor
Mudança de direção (pivotagem), escala e renovação adaptativa	Reconfigurar	Arquitetura dos modelos de negócio

Nota. Elaborado pelos autores com base nos resultados do estudo (2026).

A Tabela 2 demonstra que as microatividades abrangem diferentes elementos dos modelos de negócio. A detecção reformula principalmente a proposta de valor; o aproveitamento modifica sua captura e entrega; e a reconfiguração renova a base de recursos e a arquitetura dos modelos. As cinco microatividades emergentes concentram-se na captura e entrega de valor e na reconfiguração de recursos, indicando as principais divergências em relação ao *framework* anterior.

Com base nos resultados, apresentam-se três proposições. A inovação de modelos de negócio em empreendimentos digitais ocorre por meio de microatividades distribuídas entre detecção, aproveitamento e reconfiguração, e não por uma única decisão de desenho (P1). Os relatos dos profissionais divergem sistematicamente dos *frameworks* da literatura, sobretudo quanto à captura de valor e à reconfiguração de recursos (P2). Empreendimentos digitais de economias emergentes priorizam microatividades que economizam recursos e compensam vazios institucionais, como redes de parceiros, plataformas compartilhadas e aquisição baseada em conteúdo e mentoria (P3). Essas proposições oferecem uma base para verificações empíricas.

As demais microatividades refinam elementos reconhecidos na literatura: definição de oportunidades orientada por problemas e nichos; escuta contínua dos clientes; experimentação enxuta e mobilização de recursos; e redirecionamento estratégico, escalabilidade e renovação adaptativa. Em contrapartida, governança digital e financiamento coletivo receberam pouco suporte empírico. Sob a perspectiva de múltiplas crises, o *framework* explica como os empreendimentos digitais reformulam seus modelos de negócio para desenvolver resiliência diante da turbulência ambiental. Deve ser interpretado como um sistema interconectado, e não como uma sequência linear: o monitoramento distribuído orienta a definição de oportunidades e as escolhas de captura de valor, que influenciam as estratégias de aquisição, enquanto redes de parceiros e reconfiguração tecnológica condicionam a escalabilidade e a renovação dos modelos.

6 Discussão

Este estudo demonstra que a inovação de modelos de negócio em empreendimentos digitais ocorre por meio de microatividades interdependentes associadas às capacidades de detecção, aproveitamento e reconfiguração. Com base nos relatos de 33 especialistas, identificaram-se nove microatividades, cinco delas emergentes da prática e ausentes do *framework* anterior. Os resultados mostram que os *frameworks* existentes não captam integralmente a ação empreendedora e concebem a inovação de modelos de negócio como um sistema de atividades observáveis pelas quais a criação, a entrega e a captura de valor são continuamente reformuladas (Teece, 2007; Foss e Saebi, 2017).

As microatividades emergentes demonstram que a adoção tecnológica, isoladamente, não explica o sucesso dos empreendimentos. A vantagem competitiva decorre da articulação entre plataformas, ecossistemas, parcerias, automação e inteligência digital. Os resultados ampliam, portanto, a perspectiva prática das capacidades dinâmicas no empreendedorismo digital, em que a criação de valor depende crescentemente da orquestração de ecossistemas, e não apenas de recursos internos (Sussan e Acs, 2017; Autio *et al*., 2018). A reduzida relevância da governança digital e do financiamento coletivo contrasta com a centralidade da mentoria, dos *marketplaces* e da automação. A eficácia limitada da publicidade paga, o caráter contextual da velocidade de adaptação e a ambivalência da dependência de plataformas indicam que a inovação é condicionada por escolhas estratégicas, e não por fatores universalmente aplicáveis (Foss e Saebi, 2017).

Na perspectiva de múltiplas crises, a inovação de modelos de negócio constitui uma capacidade adaptativa pela qual os empreendimentos absorvem choques ambientais e renovam suas configurações organizacionais. Essa interpretação aproxima capacidades dinâmicas, resiliência, transformação organizacional e empreendedorismo em economias emergentes (Lawrence *et al*., 2024). Para a literatura sobre inovação de modelos de negócio, o estudo desloca a atenção dos antecedentes e resultados para as atividades que implementam a inovação, contribuindo para abrir sua "caixa-preta" (Foss e Saebi, 2017). Para as capacidades dinâmicas, confere especificidade empírica a um construto abstrato ao identificar manifestações observáveis de detecção, aproveitamento e reconfiguração (Felin *et al*., 2012; Felin *et al*., 2015). Para o empreendedorismo digital, substitui listas extensas de fatores de sucesso por um conjunto parcimonioso de atividades empiricamente fundamentadas (Steininger, 2019).

O contexto das economias emergentes fortalece essas contribuições. A reconfiguração das redes de parceiros, a aquisição baseada em audiência e mentoria e a entrada por plataformas constituem respostas à escassez de recursos e às restrições institucionais. A inovação de modelos de negócio representa, assim, tanto um mecanismo de exploração de oportunidades quanto uma estratégia de superação de limitações contextuais. Contudo, as microatividades não devem ser entendidas como soluções universais, pois sua eficácia depende das condições institucionais, competitivas e tecnológicas.

Em termos gerenciais, o *framework* oferece orientações a empreendedores e organizações de apoio aos ecossistemas digitais. A detecção deve constituir uma rotina contínua apoiada por conteúdos, comunidades digitais e dados em tempo real. A captura de valor deve considerar escolhas relacionadas a *marketplaces*, receitas recorrentes, conteúdos digitais, mentoria e aquisição de clientes, equilibrando benefícios e riscos da dependência de plataformas. O crescimento deve priorizar redes de parceiros e automação antes da ampliação de estruturas permanentes, sobretudo em ambientes com recursos limitados. Mentores, aceleradoras, incubadoras e formuladores de políticas públicas devem enfatizar experimentação, parcerias, plataformas e adaptabilidade, e não apenas adoção tecnológica.

Essas atividades podem ser mobilizadas progressivamente. Nos estágios iniciais, destacam-se rotinas de detecção de baixo custo e atenção aos problemas dos clientes. Na busca por receitas sustentáveis, tornam-se relevantes os *marketplaces*, os modelos de assinatura e a aquisição baseada em conteúdo ou mentoria. Nos estágios de crescimento, redes de parceiros e automação favorecem a escalabilidade sem os custos fixos de grandes estruturas internas, aspecto especialmente relevante em economias emergentes.

Algumas limitações devem ser consideradas. A amostragem por bola de neve facilitou o acesso a empreendedores experientes, mas pode ter restringido a diversidade da amostra. A inclusão de acadêmicos proporcionou uma perspectiva comparativa, porém não validou independentemente os relatos dos empreendedores. O estudo também se concentrou em um único ecossistema nacional e adotou um desenho qualitativo interpretativo, voltado à compreensão das práticas, não ao teste de causalidade. Além disso, as microatividades foram obtidas por relatos, e não por observação direta, e a análise não desenvolveu uma explicação microfundacional completa dos mecanismos individuais, interacionais e estruturais (Felin *et al*., 2015).

Pesquisas futuras poderão empregar métodos quantitativos ou mistos para relacionar as microatividades à inovação de modelos de negócio, ao desempenho e à resiliência. Estudos longitudinais poderão analisar sua evolução diante de disrupções tecnológicas, mudanças institucionais, crises e processos de escalabilidade. Comparações internacionais poderão esclarecer a influência das condições institucionais e estabelecer as condições de contorno do *framework*. Estudos observacionais, documentais e microfundacionais também poderão verificar a correspondência entre atividades relatadas e práticas efetivamente realizadas.

7 Considerações finais

Este estudo amplia a compreensão da inovação de modelos de negócio no empreendedorismo digital ao demonstrar como as capacidades dinâmicas são mobilizadas por meio de microatividades empreendedoras observáveis. Com base em evidências obtidas junto a 33 especialistas atuantes em uma economia emergente, foram identificadas nove microatividades organizadas de acordo com as capacidades dinâmicas de detecção, aproveitamento e reconfiguração. Cinco delas emergiram diretamente da prática empreendedora, ampliando a literatura existente ao identificar atividades ausentes do *framework* conceitual original.

O *framework* proposto contribui para a pesquisa sobre inovação de modelos de negócio ao deslocar a atenção dos componentes conceituais abstratos para as atividades empreendedoras por meio das quais a criação, a entrega e a captura de valor são continuamente reformuladas. Também enriquece a literatura sobre capacidades dinâmicas ao conferir especificidade empírica à maneira como a detecção, o aproveitamento e a reconfiguração são mobilizados nos empreendimentos digitais.

Os resultados demonstram, ainda, que a prática empreendedora diverge sistematicamente dos *frameworks* derivados da literatura. Atividades como monitoramento digital distribuído, modelos digitais de captura de valor, reconfiguração das redes de parceiros

e aquisição baseada em audiência e mentoria desempenham papel central na prática, apesar de terem recebido atenção limitada em estudos anteriores. Em contrapartida, a governança digital e o financiamento coletivo mostraram-se comparativamente periféricos.

O estudo também evidencia a importância do contexto institucional. A escassez de recursos, os vazios institucionais e as características dos ecossistemas moldam a configuração das capacidades dinâmicas, indicando que a inovação de modelos de negócio em economias emergentes reflete tanto a adaptação contextual quanto as oportunidades tecnológicas.

De modo geral, o *framework* oferece aos pesquisadores uma base empiricamente fundamentada para o desenvolvimento teórico e proporciona a empreendedores, mentores, aceleradoras e formuladores de políticas públicas uma representação prática das atividades que sustentam a inovação de modelos de negócio nos empreendimentos digitais. Ao aproximar a teoria da prática empreendedora, o estudo contribui para uma compreensão do empreendedorismo digital em economias emergentes mais sensível ao contexto e oferece uma base para pesquisas futuras.

Referências

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L.D.W. and Wright, M. (2018), "Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 12 No. 1, pp. 72-95. https://doi.org/10.1002/sej.1266

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H. and Madsen, T.L. (2012), "Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure", Journal of Management Studies, Vol. 49 No. 8, pp. 1351-1374. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x

Felin, T., Foss, N.J. and Ployhart, R.E. (2015), "The microfoundations movement in strategy and organization theory", Academy of Management Annals, Vol. 9 No. 1, pp. 575-632. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651

Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), "Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?", Journal of Management, Vol. 43 No. 1, pp. 200-227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology", Organizational Research Methods, Vol. 16 No. 1, pp. 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Giones, F. and Brem, A. (2017), "Digital technology entrepreneurship: a definition and research agenda", Technology Innovation Management Review, Vol. 7 No. 5, pp. 44-51. https://doi.org/10.22215/timreview/1076

Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2009), "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path", Strategic Organization, Vol. 7 No. 1, pp. 91-102. https://doi.org/10.1177/1476127008100133

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L. and Spitzer, J. (2018), "Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 25 No. 2, pp. 353-375. https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425

Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockström, J., Renn, O. and Donges, J.F. (2024), "Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement", Global Sustainability, Vol. 7, e6. https://doi.org/10.1017/sus.2024.1

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. and Fontenot, R. (2013), "Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in IS research", Journal of Computer Information Systems, Vol. 54 No. 1, pp. 11-22. https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667

Nambisan, S. (2017), "Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 41 No. 6, pp. 1029-1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254

Pinto, A.R., Martens, C.D.P. and 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, Vol. 29 No. 3, pp. 627-660. https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.135273

Sahut, J.M., Iandoli, L. and Teulon, F. (2021), "The age of digital entrepreneurship", Small Business Economics, Vol. 56 No. 3, pp. 1159-1169. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8

Silva, L.F.da, Penha, R. and Bizarrias, F.S. (2022), "Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados", Revista de Gestão e Projetos, Vol. 13 No. 3, pp. 1-9. https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326

Steininger, D.M. (2019), "Linking information systems and entrepreneurship: a review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research", Information Systems Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 363-407. https://doi.org/10.1111/isj.12206

Sussan, F. and Acs, Z.J. (2017), "The digital entrepreneurial ecosystem", Small Business Economics, Vol. 49 No. 1, pp. 55-73. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5

Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

von Briel, F., Davidsson, P. and Recker, J. (2018), "Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 42 No. 1, pp. 47-69. https://doi.org/10.1177/1042258717732779

Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007), "Dynamic capabilities: a review and research agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 9 No. 1, pp. 31-51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Webb, J.W., Khoury, T.A. and Hitt, M.A. (2020), "The influence of formal and informal institutional voids on entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 44 No. 3, pp. 504-526. https://doi.org/10.1177/1042258719830310

Winter, S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 10, pp. 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", Organization Science, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

Zott, C. and Amit, R. (2010), "Business model design: an activity system perspective", Long Range Planning, Vol. 43 No. 2-3, pp. 216-226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004