

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM ECOSISTEMAS
EMPREENDEDORES DIGITAIS

CURITIBA

2024

DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM ECOSSISTEMAS
EMPREENDEDORES DIGITAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, Linha de Pesquisa Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Mendonça Júnior, Demétrio de

O processo de criação de valor em ecossistemas
empreendedores digitais / Demétrio de Mendonça Júnior. –
Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo.

1. Criação de valor. 2. Ecossistema - Empreendedorismo.
3. Atores. I. Toaldo, Ana Maria Machado. II. Universidade Federal
do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR intitulada: **O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES DIGITAIS**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 01 de Março de 2024.

Assinatura Eletrônica

22/07/2024 16:37:31.0

ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

05/07/2024 16:10:49.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Avallador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

06/07/2024 06:12:41.0

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPPP)

Assinatura Eletrônica

05/07/2024 19:44:50.0

JUAN JOSE CAMOU VIACAVA

Avallador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Av. Lothário Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 378449

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 378449

A todos aqueles que, mesmo não compreendendo o sentido de tudo isso, estiveram e ainda permanecem ao meu lado, acompanhando a caminhada em busca da conquista dos meus sonhos, o meu muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Ah, o tão aguardado momento de redigir os agradecimentos chegou, e não poderia deixar de expressar minha gratidão àqueles que tornaram essa jornada menos custosa e mais leve.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial para minha família, os verdadeiros apoiadores dessa história. Lecilda (mãe) e Demétrio (pai), vocês são os exemplos de que, com muita força de vontade, as conquistas acontecem. Muito obrigado por todo o apoio e por acreditarem em mim. Peço desculpas pela distância e pelos vários dias sem nenhuma ligação, mas os correios foram necessários para que esse momento chegasse. Daniel, Viviane e Rafael (nosso príncipe, que nasceu no meio dessa jornada), obrigado por reconhecerem e estarem ao meu lado durante essa trajetória. À família Silva Cardoso, por saberem que as ausências em momentos de família foram necessárias para a busca desta realização. A família Mendonça que nunca deixaram de acreditar que esse momento chegaria. Olha Vovô Agapito, Vovó Ester e Vovô Luíz, o neto de vocês já é quase Doutor! Vocês se foram durante este período, mas saibam que sempre continuarei honrando pelo sobrenome de vocês.

Aos professores, minha eterna gratidão pela paciência e sabedoria. Prof.^a Ana Maria Machado Toaldo, pelo apoio como orientadora durante essa jornada. Você foi essencial para que conseguisse chegar até aqui. Aos demais professores do PPGADM, que direta ou indiretamente, contribuíram para o estudante e profissional que eu me tornei hoje. O meu desenvolvimento como ser humano foi considerável, e tudo isso graças a vocês e a esses seis anos de trajetória acadêmica junto a todo o corpo docente e estrutura da UFPR.

Aos colegas que vivenciam e vivenciaram o mesmo sonho/drama, seja durante o mestrado ou doutorado. A todos da linha de EAO, IT e, especialmente, a linha de EMCC, pelo convívio e por sempre me receberem de braços abertos nas nossas salinhas.

A todos aqueles que se tornaram amigos durante esse processo, vocês foram essenciais. Não poderia deixar de começar agradecendo “ao meu grande amigo” Emanuel (sim, aspas pois são as mesmas palavras que ele usou nos agradecimentos da tese dele, mas que podem ser insuficientes para dimensionar essa amizade). Desde 2021, sendo o apoio psicológico que todo amigo precisa. Obrigado por todo o apoio e sim, você também sabe “o quanto foi importante nesta história”. E claro, agora

noivo da Júlia (mais conhecida como Mozinho), a nossa menina prodígio a quem também dedico os meus agradecimentos. Você é nosso exemplo e torço muito para seu sucesso. Vocês são incríveis!

Ao Mathäus, Valentina e Bud por estarem sempre ao meu lado e, principalmente, disponíveis para os rolês. Obrigado por todo o apoio e por estarem sempre de ouvidos abertos para meus áudios de dez segundos no grupo Coyote. Vocês não imaginam a falta que fizeram no início dessa jornada, mas estiveram e permanecem sempre presentes no meu coração. Obrigado pela paciência e por serem meu alicerce em Curitiba. Contém sempre comigo para o que for necessário.

A Ágatha e Danilo pelos raros encontros, mas que sempre se colocam como apoio para o que for necessário. A vida adulta não é fácil e as responsabilidades acabam nos distanciando, mas saibam que podem sempre contar comigo para o que precisarem.

Aos amigos de longa data, obrigado por serem o suporte emocional mais sólido que um abraço pode oferecer. Naty, Stelinha, Renatinha, Keka, Babi e Graia, vocês são essenciais na minha vida e obrigado pelas atualizações (mais conhecidas como fofocas) e por compartilharem a vida comigo, mesmo que em rumos diferentes. Vocês não imaginam o orgulho que tenho das mulheres que vocês se tornaram.

Matheus, Maguxe, Bernardo, Euler, Warlen, Paulinho, Paulo Júnior (nosso também doutor do grupo Oito Amigos Loucos), estive longe, mas por uma boa causa. Obrigado por todo o apoio. Minhas amigas Larissa e Lisa, que são aquelas que posso contar em todos os momentos, em breve nos encontramos para comemorar essa conquista.

Aos meus amigos do apartamento 2201, que me toleram todos os dias. Japa e Rafa, essa tese é um dos motivos dos meus dias trancado dentro do quarto. Obrigado pelo apoio e paciência durante esses anos.

A todo o time da UAR do Sebrae. Vocês não imaginam o quanto ajudaram a me desenvolver como pessoa e profissional. Destaco meus agradecimentos para a minha gerente Vânia, que me desafiou a me aprofundar no tema desta tese e que se tornou uma amiga ao longo deste tempo de Sebrae. Meu muito obrigado também a Adri e Bianca, que acreditaram em mim e me deram todo o apoio necessário. A Letícia, que na dissertação estava na parte dos colegas do PPGADM e hoje, além de amiga, também se tornou minha colega de trabalho. Obrigado por sempre lembrar de mim, você e toda sua família estão no meu coração.

Enfim, à medida que coloco as últimas palavras destes agradecimentos, sinto uma mistura de alívio, nostalgia e alegria. Escrevo esses agradecimentos com os olhos cheios de lágrimas, mas lágrimas de alegria por saber que posso contar com o apoio de tanta gente nos momentos mais importantes da minha vida. O coração fica quentinho e isso me dá forças para sempre ir atrás de mais realizações e conquistas.

O MEU MUITO OBRIGADO!

“É hora de as empresas liberarem plenamente a força das tecnologias avançadas em suas estratégias, táticas e operações de marketing. A tecnologia deve ser alavancada para o bem da humanidade.” – PHILIP KOTLER

RESUMO

O conceito de cadeia de valor de Porter é difundido dentro da literatura de valor, onde o desenvolvimento das atividades dentro de uma organização sustenta o entendimento da criação de valor. No entanto, apesar de consensualmente aceito, a visão de Porter se tornou limitada, uma vez que não consegue explicar o ambiente competitivo atual, já que considera somente o nível da empresa e suas atividades organizacionais como necessárias para a criação de valor e desconsidera algumas tendências, como a digitalização e desmaterialização. É onde surge o conceito de rede de valor, que demonstra ser mais adequado para projetar e analisar negócios e suas tendências, por reconhecer a coordenação entre os parceiros ao invés do estrito domínio da empresa. Mas quem são os atores que compõem essa rede? Qual o papel desses atores? Qual tipo de recurso cada ator oferece? Em busca de respostas, este estudo teve como objetivo avaliar como se dá o processo de criação de rede de valor de um ecossistema empreendedor digital (EED). Assim, com uma imersão no cenário do EED, com foco na análise do processo de criação de valor do ecossistema e guiada pelas lentes da Visão Baseada em Recursos, Sistemas de Marketing e Teoria de Redes, a pesquisa buscou reconhecer as complexas interações entre os atores do EED, destacando a relevância da perspectiva (eco)sistêmica. Dessa forma, por meio de um estudo qualitativo, desenvolveu-se entrevistas semiestruturadas com empreendedores digitais e instituições que compõem o ecossistema, sendo estas as unidades de análise. Além disso, dados secundários complementam a pesquisa, de forma a caracterizar e compreender o cenário atual do empreendedorismo digital no contexto explorado (EED do estado do Paraná). Com isso, buscou-se reconhecer qual o papel dos atores no EED, determinando o seu grau de importância dentro do ecossistema. Além disso, foi possível reconhecer quais os recursos cada ator fornece para a criação de valor. Os resultados apresentam uma análise do Empreendedorismo Digital no Brasil e no Paraná, identificando atores, analisando interações, e revelando mecanismos de captura de valor. Os resultados indicam que o EED é formado por uma rede de atores, incluindo empreendedores, instituições, investidores e entidades governamentais. A diversidade de atores, essencial para a sustentabilidade do ecossistema, destaca a complexidade das interações e revela que a interconexão entre os atores emerge como elemento essencial para a dinâmica de criação de valor, evidenciando a importância das conexões e colaborações. Além disso, a troca de recursos, fundamental para a criação de valor, indicou a necessidade de colaboração, revelando oportunidades para uma melhor contribuição dos atores do EED. No entanto, a diferença de percepção entre empreendedores e instituições revela uma visão unilateral sobre a entrega de valor, destacando nuances na compreensão do fenômeno. Em suma, esta pesquisa avançou a compreensão da criação de valor em EEDs, oferecendo contribuições teóricas e gerenciais. A complementaridade entre teorias enriquece a compreensão da criação de valor, proporcionando uma perspectiva sobre a cooperação e competição no ecossistema. Do ponto de vista gerencial, a tese oferece uma estrutura conceitual para a prática da criação de valor em EEDs, capacitando os atores a contribuir efetivamente com o ecossistema. As sugestões para pesquisas futuras proporcionam insights adicionais para orientar práticas eficazes no dinâmico cenário do empreendedorismo digital.

Palavras-chave: 1. Criação de valor. 2. Rede de valor 3. Ecossistema Empreendedor Digital 4. Atores 5. Empreendedor digital.

ABSTRACT

Porter's value chain concept is widespread within the value literature, where the development of activities within an organization supports the understanding of value creation. However, despite being consensually accepted, Porter's vision has become limited, as it cannot explain the current competitive environment, as it only considers the company level and its organizational activities as necessary for value creation and disregards some trends, such as digitalization and dematerialization. This is where the concept of value network emerges, which proves to be more suitable for designing and analyzing businesses and their trends, as it recognizes coordination between partners rather than the strict domain of the company. But who are the actors that make up this network? What is the role of these actors? What type of resource does each actor offer? In search of answers, this study aimed to evaluate how the process of creating a value network in a digital entrepreneurial ecosystem (EED) works. Thus, with an immersion in the EED scenario, focusing on the analysis of the ecosystem's value creation process and guided by the lenses of the Resource-Based Vision, Marketing Systems and Network Theory, the research sought to recognize the complex interactions between the actors of the EED, highlighting the relevance of the (eco)systemic perspective. Thus, through a qualitative study, semi-structured interviews were developed with digital entrepreneurs and institutions that make up the ecosystem, these being the units of analysis. Furthermore, secondary data complements the research, in order to characterize and understand the current scenario of digital entrepreneurship in the explored context (EED in the state of Paraná). With this, we sought to recognize the role of the actors in EED, determining their degree of importance within the ecosystem. Furthermore, it was possible to recognize which resources each actor provides to create value. The results present an analysis of Digital Entrepreneurship in Brazil and Paraná, identifying actors, analyzing interactions, and revealing value capture mechanisms. The results indicate that the EED is formed by a network of actors, including entrepreneurs, institutions, investors and government entities. The diversity of actors, essential for the sustainability of the ecosystem, highlights the complexity of interactions and reveals that the interconnection between actors emerges as an essential element for the dynamics of value creation, highlighting the importance of connections and collaborations. Furthermore, the exchange of resources, fundamental for the creation of value, indicated the need for collaboration, revealing opportunities for a better contribution from EED actors. However, the difference in perception between entrepreneurs and institutions reveals a unilateral view of value delivery, highlighting nuances in understanding the phenomenon. In short, this research advanced the understanding of value creation in EEDs, offering theoretical and managerial contributions. The complementarity between theories enriches the understanding of value creation, providing a perspective on cooperation and competition in the ecosystem. From a managerial point of view, the thesis offers a conceptual framework for the practice of value creation in EEDs, enabling actors to effectively contribute to the ecosystem. Suggestions for future research provide additional insights to guide effective practices in the dynamic landscape of digital entrepreneurship.

Keywords: 1. Value creation. 2. Value network 3. Digital Entrepreneur Ecosystem 4. Actors 5. Digital Entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CADEIA DE VALOR E SUAS ATIVIDADES.....	53
FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE CRIAÇÃO DE VALOR.....	56
FIGURA 3 - AVANÇO DOS ESTUDOS EE AO LONGO DOS ANOS.....	64
FIGURA 4 - ESTRUTURA DE PESQUISAS SOBRE ED.....	68
FIGURA 5 - ESTRUTURA DO EED.....	73
FIGURA 6 - ESTRUTURA EED DE CIDADES INTELIGENTES.....	82
FIGURA 7 - ATORES QUE COMPÕEM O EED.....	133
FIGURA 8 - SÍNTESE DOS RESULTADOS APRESENTADOS.....	187
FIGURA 9 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	188

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - AVANÇO DOS ESTUDOS EE AO LONGO DOS ANOS	68
GRÁFICO 2 - ESTUDOS RECENTES DO EE	69
GRÁFICO 3 - QUANTIDADE DE CÓDIGOS POR ENTREVISTA	110
GRÁFICO 4 - MAGNITUDE DOS CÓDIGOS.....	113
GRÁFICO 5 - PREÇOS NAS MÍDIAS SOCIAIS.....	123
GRÁFICO 6 - VENDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS POR ESTADO	124
GRÁFICO 7 - PRINCIPAIS CANAIS DE VENDA POR ESTADO.....	126
GRÁFICO 8 - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS NAS VENDAS	128
GRÁFICO 9 - FATURAMENTO NOS CANAIS DIGITAIS	134
GRÁFICO 10 - OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO	135
GRÁFICO 11 - INTERAÇÃO COM OS ATORES E O CICLO DE VIDA	149
GRÁFICO 12 - ATORES E RECURSOS.....	181

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REVISÃO DOS ESTUDOS DE EED	83
QUADRO 2 - 8 ESCOLHAS DE YIN	93
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	99
QUADRO 4 - ETAPAS DA PESQUISA	100
QUADRO 5 - FONTES CONSULTADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES	102
QUADRO 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	107
QUADRO 7 - IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS.....	108
QUADRO 8 - PRINCIPAIS RESULTADOS EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO BRASIL	131
QUADRO 9 - PRINCIPAIS RESULTADOS EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO PARANÁ	136
QUADRO 10 - PRINCIPAIS RESULTADOS DEFINIÇÕES DO EED	141
QUADRO 11 - PRINCIPAIS RESULTADOS ATORES DO EED.....	147
QUADRO 12 – PRINCIPAIS RESULTADOS ANÁLISE DA INTERAÇÃO	150
QUADRO 13 - PAPEL E IMPORTÂNCIA DOS ATORES DO EED.....	153
QUADRO 14 – PRINCIPAIS RESULTADOS PAPEL, FUNÇÕES E IMPORTÂNCIA	163
QUADRO 15 – PRINCIPAIS RESULTADOS CONCEITO CRIAÇÃO DE VALOR ..	169
QUADRO 16 - RECURSOS DOS ATORES DO EED	172
QUADRO 17 - CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS	182
QUADRO 18 - PRINCIPAIS RESULTADOS DOS MECANISMOS DE INCENTIVO	189
QUADRO 19 – PRINCIPAIS RESULTADOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES....	198

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMA – American Marketing Association

ED – Ecosystema Digital

EE – Ecosystema Empreendedor

EED – Ecosystema Empreendedor Digital

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

SM – Sistemas de Marketing

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.1.1 Lacuna teórica 1: Visão sistêmica para a criação de valor	20
1.1.2 Lacuna teórica 2: Ecossistema Digital e a criação de valor.....	22
1.1.3 Lacuna teórica 3: Ecossistema Empreendedor e a criação de valor	24
1.1.4 Lacuna teórica 4: Ecossistema Empreendedor Digital e a criação de valor	27
1.1.5 Lacuna teórica 5: Visão baseada em recursos na visão sistêmica	29
1.2 JUSTIFICATIVA	32
1.2.1 Justificativa teórica	32
1.2.1.1 Contribuir com a evolução do conceito de cadeia de valor para rede de valor	32
1.2.1.2 Complementariedade de teorias para explicar o fenômeno da criação de valor	35
1.2.1.3 Visualizar o fenômeno da criação de valor pela ótica (eco)sistêmica, na perspectiva do empreendedor digital	38
1.2.2 Justificativa prática	40
1.2.2.1 Fornecer uma estrutura abrangente para a prática da criação de valor	40
1.2.2.2 Fornecer subsídios para o fomento ao empreendedorismo digital	41
1.3 OBJETIVOS	42
1.3.1 Objetivo geral	43
1.3.2 Objetivos específicos.....	43
2 REVISÃO DE LITERATURA	44
2.1 TEORIAS BASE PARA O ESTUDO.....	44
2.1.1 Visão Baseada em Recursos	47
2.1.2 Sistemas de Marketing.....	49
2.1.3 A Teoria de Redes	50
2.1.4 A relação entre visão baseada em recursos, sistemas de marketing e as redes de valor	52
2.1.5 A complementariedade entre a VBR, Teoria de Redes e Sistemas de Marketing	54
2.2 O FENÔMENO DA CRIAÇÃO DE VALOR.....	58
2.3 A VISÃO ECOSSISTÊMICA.....	64

2.4 ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES (EE).....	67
2.5 ECOSSISTEMAS DIGITAIS (ED)	70
2.6 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DIGITAL (EED)	74
2.6.1 Críticas ao Ecosystema Empreendedor Digital	80
2.7 CRIAÇÃO DE VALOR EM UM ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DIGITAL – ABORDAGEM TEÓRICA INICIAL.....	88
3 MATERIAL E MÉTODOS	93
3.1 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	94
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA	95
3.2.1 Perguntas de pesquisa.....	96
3.3 DELINEAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	96
3.4 DEFINIÇÕES DOS TERMOS	99
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	100
3.5.1 Pesquisa Documental.....	101
3.5.2 Pesquisa Semiestruturada	103
3.5.3 Análise dos dados	109
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	115
3.6.1 Validade	115
3.6.2 Confiabilidade.....	117
3.7 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA	118
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	120
4.1 O EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO BRASIL	120
4.1.1 O Empreendedorismo Digital no Paraná	132
4.2 IDENTIFICAÇÃO E COMPOSIÇÃO DO EED	137
4.2.1 Definição do EED	138
4.2.2 Apresentação dos principais atores que compõem o EED.....	142
4.2.2.1 Análise da interação entre os diferentes atores.....	148
4.2.2.2 Verificação do papel, funções e importância dos atores do EED	151
4.3 CRIAÇÃO DE VALOR NO EED	164
4.3.1 O conceito de Criação de Valor.....	164
4.3.2 Identificação das principais recursos e formas de criação de valor	170
4.3.3 Mecanismos de incentivo à Criação de Valor.....	183
4.3.4 Desafios e Oportunidades para a Criação de Valor	190
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	206

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	208
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	211
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	213
REFERÊNCIAS.....	215
ANEXO I.....	231
APÊNDICE I.....	235
APÊNDICE II.....	237
APÊNDICE III.....	239
APÊNDICE IV	240

1 INTRODUÇÃO

O valor esteve sempre associado às atividades desenvolvidas pelo marketing. O próprio escopo do conceito de marketing comprova essa conexão, ao abranger a criação, comunicação e entrega de ofertas que tenham valor para o consumidor (AMA, 2017), o que resulta no crescimento organizacional. Assim, a capacidade da organização de promover uma vantagem competitiva no mercado em que atua depende de uma série de fatores e, dentre eles, a capacidade de obter e fazer uso de recursos para a criação de valor.

É válido ressaltar que o conceito de valor não se limita ao valor monetário de algo. No marketing, o valor implica também em ativos intangíveis como a percepção, atitude e disposição do consumidor em promover esforços (ou seja, dispendir recursos) para o consumo de determinado produto (TASCI, 2016). Desta forma, o conceito de valor recai na diferença entre os benefícios esperados de um produto ou serviço e os custos (recursos) dispendidos pelo consumidor para a sua aquisição (KOTLER, 1998, 2021).

Os estudos sobre a estratégia de valor levaram a muitos desdobramentos do fenômeno, podendo o valor ser resultado do trabalho humano (MARX, 1976), do trabalho empreendedor (BOWMAN; AMBROSINI, 2000), do conhecimento (COFF, 2010), de recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006) ou de atividades distintivas de uma empresa (PORTER, 1985). Os achados de Porter (1985) incidem no uso do termo “cadeia de valor”, que se refere a série de atividades capazes de criar e sustentar valor para os clientes, levando à vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1985; FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012), sendo elas: atividades primárias (produção, vendas, distribuição) e secundárias (planejamento, finanças, marketing, recursos humanos).

No entanto, apesar de consensualmente aceito na literatura de valor, o conceito de Porter (1985) sustenta somente a análise linear (nível da empresa) das atividades de uma cadeia de valor, o que não mais explica o ambiente competitivo. Outras tendências surgiram (digitalização e desmaterialização, por exemplo), fazendo com que a competição nos dias de hoje não seja mais entre empresas de um determinado mercado, mas sim entre redes de organizações interconectadas, sustentadas pela lógica da rede de valor (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020).

Logo, o conceito de rede de valor demonstra-se mais adequado para projetar e analisar negócios e suas tendências em um mundo cada vez mais complexo (RICCIOTTI, 2020), por reconhecer a coordenação entre os parceiros ao invés do estrito domínio da empresa (BENDOLY; SONI; VENKATARAMANAN, 2004). Assim, com a crescente dinâmica do mercado, é mais provável que a capacidade de combinar recursos oriundos de diferentes parceiros (anteriormente separados no conceito de cadeia de valor) seja um fator-chave para a criação de valor.

Os avanços tecnológicos, em especial, são os principais responsáveis pela mudança da forma das empresas fazerem negócio. A transformação digital alavancou os modelos de negócio e alterou a condução dos processos, criação de relacionamentos com consumidores, fornecedores e outros *stakeholders* (BRESCIANI; FERRARIS; DEL GIUDICE, 2018; SCUOTTO, 2019; MATARAZZO *et al.*, 2021). Isso exige a adaptação da maneira de promover a inovação e criar valor para o cliente (MATARAZZO *et al.*, 2021).

De fato, é dado que a transformação digital oferece oportunidades para o contexto dos negócios e contribui para a forma como as empresas se relacionam com o consumidor. No entanto, como negócios digitais conseguem gerar valor para seus consumidores? Em comparação com as cadeias tradicionais de criação de valor, onde o valor se move de uma empresa para os clientes (PORTER, 1985), como negócios digitais, geridos por uma rede de valor, geram valor para os *stakeholders*? Assim, dentro do contexto de intensa e rápida evolução tecnológica e da relevância da construção de redes de negócios, este estudo visa identificar o processo de criação de valor em um ecossistema empreendedor digital (EED).

Um “ecossistema” corresponde à “estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se materialize” (ADNER, 2017, p. 40). Em outras palavras, a interação entre os atores que compõem um ecossistema gera a contribuição necessária para a criação de valor. Na literatura de empreendedorismo, surgiram diversas variações desse conceito. A transformação digital apresentou a importância dos ecossistemas empreendedores, trazendo o conceito de ecossistema empreendedor digital – EED (TORRES, GODINHO, 2021).

O EED é uma nova estrutura que ajuda a compreender o papel do empreendedorismo na era digital e é resultado da consolidação das literaturas de ecossistemas empreendedores e ecossistemas digitais (GORELOVA *et al.*, 2021;

PURBASARI *et al.*, 2021). Dada a sua novidade, a definição de EED ainda não está consolidada, apesar de algumas tentativas recentes de clarificação deste conceito como, por exemplo, Elia *et al.* (2020). Neste estudo, considera-se que um EED representa uma combinação de elementos, em um determinado território, que suporta o crescimento de *start-ups*, com o objetivo de buscar novas oportunidades que surgem das tecnologias digitais (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019). É, portanto, conceituado como o ecossistema que viabiliza o surgimento e desenvolvimento do empreendedorismo digital (LI *et al.* 2017) e, como qualquer ecossistema empreendedor, sempre implica em interações em rede, formada por indivíduos e o ambiente institucional – *stakeholders* (TORRES, GODINHO, 2021). Neste estudo, o ecossistema empreendedor digital é considerado o contexto, enquanto o processo de criação de valor torna-se o fenômeno a ser estudado dentro desse contexto.

Especificamente, contribui-se para o entendimento da busca de oportunidades empreendedoras dentro do contexto digital, compreendendo (1) a geração de valor nas interações dos atores do ecossistema, (2) o tipo de valor direto e indireto gerado por meio da visão sistêmica, e (3) o papel dos atores do ecossistema na criação de valor no contexto digital. Além disso, o estudo também se mostra relevante no contexto do empreendedorismo. Como o motor do crescimento econômico e da geração de riquezas na sociedade, o empreendedorismo é essencial para promover a inovação dentro de novas oportunidades de negócio, além de gerar oportunidades e criar empregos sendo, portanto, indispensável para governos e *stakeholders* que precisam cada vez mais tomar decisões importantes que estimulem formas sustentáveis de empreendedorismo e promovam ecossistemas empreendedores saudáveis em todo o mundo (GEM, 2022).

Muitos governos têm adotado uma abordagem equivocada do empreendedorismo, reproduzindo comportamentos e melhores práticas de economias com estruturas completamente diferentes (ISENBERG, 2010). Isso é reflexo da falta de consolidação do que constitui um ecossistema empreendedor, pois a literatura de empreendedorismo ainda foca nas características e comportamentos de indivíduos e empresas (CAVALLO *et al.*, 2019). Dessa forma, este estudo também contribui ao buscar entender o que fomenta o empreendedorismo em cenários mais amplos, considerando elementos territoriais, temporais e sociais dentro de uma lógica sistêmica (AUTIO *et al.*, 2014; ZAHRA; WRIGHT, 2011; ZAHRA *et al.*, 2014).

Os negócios digitais vêm ganhando espaço nas últimas duas décadas, transformando indústrias, incluindo finanças, comunicação, publicidade, sistema operacional e vários setores baseados na digitalização (SONG, 2019). Uber, Airbnb, BlaBlaCar são modelos de negócios digitais que ganharam destaque em várias partes do mundo, motivando empresas tradicionais (*offline*) a reconfigurar a proposta de valor, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TIC) para adentrar no mundo digital (*online*).

Até o momento, muitos estudos no marketing se concentraram em compreender o processo de criação de valor em contextos diversos (ANDERSON, 2000; MCPHEE; WHEELER, 2006; JAYARAMAN; LUO, 2007; FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012). No entanto, pouca atenção tem sido dada à compreensão da criação de valor à luz da transformação digital (CORSARO; ANZIVINO, 2021), principalmente por meio de uma visão (eco)sistêmica (BHARADWAJ; SHIPLEY, 2020). Da mesma forma, a literatura de ecossistema empreendedor pouco discutiu sobre os avanços tecnológicos e o impacto da digitalização na busca por oportunidades de negócios (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019). Ainda assim, os estudos sobre empreendedorismo digital têm focado principalmente nas características de nível de empresa e negligenciado o ambiente externo, ou seja, deixando de lado a visão sistêmica do empreendedorismo digital (DU *et al.*, 2018).

A digitalização das relações de negócios dentro de ecossistemas transformou as dimensões espaciais e temporais das interações, levando à ideia de um contexto em que o espaço físico e digital coabitam e onde o tempo e o espaço assumem diversas formas e geram diferentes processos de criação de valor (CORSARO; ANZIVINO, 2021). Logo, dadas as limitações da literatura, este estudo busca identificar as ações específicas e os processos necessários para lidar com a natureza complexa do processo de criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais, considerando seu sistema (rede) de processos de valor interligados.

Em mercados e sociedades caracterizados por conectividade contínua e novas formas de interação, os relacionamentos digitais tornaram-se um modo dominante de criação de valor para empresas, bem como redefinindo o engajamento dos atores e a integração de recursos (MAHLAMÄKI *et al.*, 2020; CORSARO; ANZIVINO, 2021). Logo, entender como as interações acontecem e como o valor é criado, visualizando a interação e o papel dos atores em um ecossistema empreendedor digital,

entendendo como os recursos são compartilhados e como o sistema é organizado para tal fim, é de relevância considerável para o campo do marketing e do empreendedorismo.

Portanto, além de contribuir com a abordagem da natureza sistêmica do empreendedorismo digital, este estudo busca também fornecer evidências empíricas preliminares, mas promissoras, que esclarecem o ciclo dinâmico da criação de valor e pontos de captura de valor em redes habilitadas digitalmente (CAVALLO *et al.*, 2019). Busca-se fornecer um modelo original baseado na literatura de marketing e de empreendedorismo e em estudos de caso de organizações para descrever o processo de criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais, fenômeno esse pouco explorado por estudos anteriores.

Além disso, a complementariedade entre as teorias da visão baseada em recursos (VBR), Sistemas de Marketing e Teoria de Redes é considerada neste estudo, sendo crucial para entender a criação de valor no EED. Enquanto a VBR destaca a dinâmica da rede de valor, reconhecendo sua fluidez e adaptabilidade, os Sistemas de Marketing enfatizam a cooperação e interação entre os atores do ecossistema, além da competição no mercado. Por sua vez, a Teoria de Redes oferece uma visão sistêmica das interconexões entre esses atores. Ao integrar essas perspectivas, o estudo busca fornecer uma compreensão mais abrangente e aplicável das complexidades enfrentadas pelos empreendedores digitais na geração de valor sustentável dentro do EED.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo está posicionado dentro do debate existente sobre relacionamentos de negócios, particularmente a pesquisa sobre criação de valor de ecossistemas empreendedores digitais. O estudo contribui para essa discussão ao debater teórica e empiricamente os processos necessários para a criação de valor resultante da análise de um ecossistema empreendedor digital. Assim, o problema de pesquisa é construído a partir das seguintes lacunas teóricas.

1.1.1 Lacuna teórica 1: Visão sistêmica para a criação de valor

A criação de valor em uma cadeia é resultado do compartilhamento (eficaz) de informações dentro e entre as organizações que fazem parte do sistema, o que contribui para uma melhor tomada de decisão e alocação de recursos no desenvolvimento das atividades organizacionais (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012). Além disso, quando uma cadeia atua em parceria para desenvolver processos e produtos com base nas preferências do consumidor, gera-se uma complexidade, que a torna muito mais difícil para concorrentes imitarem (FEARNE, 2009; FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012).

No entanto, a definição de cadeia de valor vem caindo em desuso, uma vez que o conceito de rede de valor demonstra-se mais adequado para projetar e analisar negócios em um mundo cada vez mais complexo (RICCIOTTI, 2020). O foco estrito no domínio da empresa proposto pela cadeia de valor está rapidamente se tornando obsoleto no ambiente de negócios, que observa cada vez mais como a vantagem competitiva pode ser obtida por meio da coordenação entre os parceiros (BENDOLY; SONI; VENKATARAMANAN, 2004; RICCIOTTI, 2020).

Dessa forma, considera-se o conceito de rede de valor por explicar melhor a competição, que é caracterizada por um mercado dinâmico, com constantes mudanças (RICCIOTTI, 2020). Enquanto uma cadeia de valor traz uma lógica sequencial e linear para a organização dos processos de criação de valor, na rede de valor esse processo é mais fluido, já que não tem uma ordem rígida, mas que funciona ao mesmo tempo em uma rede composta por organizações externas (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020). Portanto, a competição hoje não é entre empresas de um determinado mercado, mas entre redes de organizações interconectadas sustentadas pela lógica da rede de valor (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020).

Ao longo dos anos, várias contribuições para o conceito de cadeia de valor foram fornecidas (RICCIOTTI, 2020). Ressaltam-se as pesquisas relativas à cadeia de valor virtual (RAYPORT; SVIOKLA, 1996), a cadeia de valor global (ANDERSON, 2000), cadeia de valor agregado (McPHEE; WHEELER, 2006), cadeia de valor reversa (JAYARAMAN; LUO, 2007), cadeia de valor sustentável (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012), dentre outros. Embora ocorreram tais acréscimos à temática, há pouca evidência sobre o valor derivado da rede de valor.

À medida em que novos elementos são introduzidos no mercado, surgem novas oportunidades para desenvolver vantagens competitivas e é onde entra o

objetivo da rede de valor, ou seja, desenvolver e comunicar estratégias de criação de valor por meio da interação entre empresas (McPHEE; WHEELER, 2006).

Pouca discussão teórica tem sido produzida no campo de estudos organizacionais e os insights empíricos têm sido insuficientes para o entendimento do fenômeno da criação de valor (RICCIOTTI, 2020). Na área de marketing, observa-se que o enfoque do valor está relacionado às atividades de marketing e vendas associadas às atividades de publicidade, promoção, seleção de canais, preços etc., deixando de aprofundar a criação de valor como uma atividade estratégica (RICCIOTTI, 2020). Ainda assim, os estudos que mencionam a criação de valor, apesar de diversos situarem-se na área de marketing, acabam não associando o tema ao campo de pesquisa (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012; CAVALLO; GHEZZI; SANASI, 2021), ou seja, não absorvem a criação de valor como um fenômeno estratégico para o campo do marketing.

Desta maneira, identifica-se a necessidade de entender em profundidade como esse relacionamento em rede acontece e qual o resultado disso. Mais especificamente, é necessário examinar como se dá a criação de valor e os mecanismos de captura de valor no nível do sistema por meio de uma abordagem baseada em rede de valor estratégico (CAVALLO; GHEZZI; SANASI, 2021). Parte-se de um entendimento de que quanto mais dependente das outras partes/atores a empresa é, maior e mais exclusivo é o valor derivado da rede, já que os recursos e capacidades serão resultado das interações com os demais atores do sistema.

Logo, com esta lacuna teórica, propõe-se responder as seguintes perguntas: como as empresas podem colaborar de forma eficaz dentro de uma rede de valor para criar e capturar valor de maneira sustentável? Como essa transição do paradigma da cadeia de valor para o da rede de valor impacta a forma como as empresas competem e se posicionam no mercado? E, por fim, como pode-se desenvolver uma compreensão mais aprofundada da criação de valor como um fenômeno estratégico no contexto de redes de valor, integrando teoria e prática para orientar as estratégias de marketing e negócios das empresas?

1.1.2 Lacuna teórica 2: Ecossistema Digital e a criação de valor

Ao longo dos anos, o ambiente empresarial vem mudando e o avanço das tecnologias de informação tem permitido que os negócios evoluam nesse contexto, transformando a forma como as interações acontecem.

Os canais digitais se tornam, portanto, o principal mecanismo de interação com os clientes, onde as empresas conseguem disponibilizar as informações de seus produtos, além de facilitar a aquisição de novos clientes (CATLIN *et al.*, 2016; HOAR *et al.*, 2018). De forma estratégica, a digitalização permite a redução de custos de aquisição de clientes e a eficiência em vendas ao mesmo tempo em que gera valor para os clientes (THAICHON *et al.*, 2018).

Portanto, a digitalização está transformando também o processo de criação de valor (CORSARO; ANZIVINO, 2021; OJALA; HELANDER; TYRVÄINEN, 2020). Em comparação com as cadeias tradicionais de criação de valor, onde o valor se move de uma empresa para os clientes de forma linear (PORTER, 1985), os provedores de plataformas digitais devem considerar como o valor é gerado para os diversos envolvidos na plataforma (EISENMANN *et al.*, 2006), ou seja, uma rede de stakeholders que interagem em um ecossistema digital.

No entanto, não há literatura disponível sobre o impacto da digitalização nos caminhos de criação de valor da empresa (ROSS, 2018) e as pesquisas existentes são limitadas a compreender elementos específicos para o entendimento do fenômeno.

Estudos anteriores sobre criação de valor em canais digitais envolvem, principalmente, dois aspectos: a visão baseada em recursos (VBR) da empresa e o alinhamento estratégico de TI (ZHAO *et al.*, 2015). Ou seja, a maioria das pesquisas se concentram em entender como uma empresa captura recursos ou como desenvolve suas estratégias de TI para a criação de valor, muitas vezes considerando somente o valor monetário (ZHU; KRAEMER, 2002; ZHU, 2004; SOTO-ACOSTA; MERONO-CERDAN, 2008). É válido ressaltar que esses pesquisadores prestaram atenção aos recursos internos das empresas e não perceberam que essas organizações recebem vantagens de suas conexões externas (KLEIN; RAI, 2009).

Na mesma linha, alguns estudos constataram que os modelos atuais são insuficientes no que diz respeito ao reconhecimento de oportunidades de criação de valor (BECKER *et al.*, 2015), porque os empreendedores estão mais focados na entrega de valor econômico (BATTISTI; BREM, 2020).

Ainda assim, os trabalhos sobre digitalização e seu impacto na criação de valor das empresas se limitam a explicações e frameworks conceituais, como acontece em Teece (2018), Henfridsson *et al.* (2018), Helfat e Raubitschek (2018) ou Lyytinen *et al.* (2016). Em contraste, existem poucas publicações com metodologia empírica. Consequentemente, há uma falta significativa de pesquisas empíricas sobre contextos digitais em geral (principalmente na lógica de ecossistemas), bem como sobre as mudanças específicas da criação de valor das empresas (BOSLER; BURR, 2021).

Portanto, dado que o contexto digital é um fator crucial para a diferenciação no mercado e que a lógica ecossistêmica pode contribuir para a captação de recursos a serem direcionados a criação de valor, compreender como acontece esse processo nesse contexto se torna relevante, uma vez que existem apelos da literatura para esse fim. Assim, propõe-se responder as seguintes perguntas: Quais são os impactos da digitalização no processo de criação de valor das empresas e como isso se compara com as cadeias tradicionais de criação de valor? De que forma os modelos atuais de criação de valor são limitados para reconhecer oportunidades emergentes? De que forma o contexto digital e a lógica ecossistêmica podem contribuir para a diferenciação no mercado e para a captação de recursos direcionados à criação de valor?

1.1.3 Lacuna teórica 3: Ecossistema Empreendedor e a criação de valor

O conceito de ecossistema tem atraído a atenção de pesquisadores no campo de estratégia e inovação e, desde que foi proposto (MOORE, 1993), gera insights para diversas teorias que não explicam a competição de forma eficiente (SHI *et al.*, 2018).

Não foi diferente para o campo do empreendedorismo, que logo envolveu a visão (eco)sistêmica nas pesquisas. Instituições públicas e acadêmicos demonstram interesse na visão ecossistêmica do empreendedorismo, uma vez que amplia a relevância de reconhecer um ambiente formado por *stakeholders* que apoiem novas ideias de negócio, como também os idealizadores desses novos negócios (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ACS *et al.*, 2014). Portanto, conforme Cavallo *et al.* (2021) menciona, o termo aristotélico de que “o todo é maior que a soma de suas partes” representa a crescente atenção de estudiosos e praticantes do ecossistema empreendedor.

Entretanto, a visão sistêmica do empreendedorismo traz consigo uma complexidade que não está presente quando se observa somente o nível organizacional (nível da empresa). Logo, o nível de análise interorganizacional trazido pelo ecossistema empreendedor exige que mais estudos explorem modelos e abordagens sistêmicas para contribuir com a complexidade da prática sistêmica empreendedora (CAVALLO *et al.*, 2021). Por isso, os estudos existentes sobre o ecossistema empreendedor são insuficientes, já que se limitam a identificar os principais atores envolvidos em um ecossistema, sem explorar o papel e o potencial dos atores nas atividades desenvolvidas em diferentes contextos (por exemplo, ISENBERG, 2010, 2011; COHEN, 2006; CAVALLO *et al.*, 2019; COBBEN *et al.*, 2022).

Da mesma forma, estudos mais recentes se limitam a desenvolver teoricamente a definição de ecossistema empreendedor, reconhecendo os antecedentes e revisando o conceito, mas negligenciando a prática e as interações entre os atores envolvidos (CAVALLO *et al.*, 2019; ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; STAM, 2015; COBBEN *et al.*, 2022).

Outras abordagens adotam a perspectiva macro para melhor conceituar e mapear os determinantes e a evolução dos ecossistemas empreendedores, mas negligenciam as interações em nível micro dos vários atores e qual o resultado disso (CAVALLO *et al.*, 2021; CUNNINGHAM *et al.*, 2019). E, por isso, as principais críticas envolvendo o campo do ecossistema empreendedor concentram-se na falta de evidências nas relações de efeito, atribuições e papéis, unidades de análise, bem como sobre a natureza estática das estruturas existentes (CUNNINGHAM *et al.*, 2019).

Portanto, é evidente que ainda são insuficientes as pesquisas para avaliar como um ecossistema empreendedor funciona na prática (STAM, 2015; CAVALLO *et al.*, 2019a; COBBEN *et al.*, 2022). Este estudo visa preencher essa lacuna, ao discutir teórica e empiricamente a realidade do ecossistema empreendedor, considerando, de forma estratégica, o resultado das interações entre os atores: a criação de valor.

A literatura existente de ecossistemas empreendedores identificou uma gama de atores e instituições de apoio que incentivam e apoiam atividades empreendedoras, sendo elas formais ou informais e sua difusão dentro do sistema (ACS *et al.* 2014; COLOMBO *et al.* 2015). Assim, ainda que timidamente, surgem menções sobre a criação de valor em ecossistemas empreendedores, que é analisada

sob a ótica dos mecanismos necessários para a captura de valor (nível organizacional e interorganizacional), como também pela visão da rede de valor. Cavallo *et al.* (2021) mencionam que, por ser uma atividade estratégica, analisar e mensurar o valor em ecossistemas empreendedores demonstra como a prática acontece e como o ecossistema opera (CAVALLO *et al.*, 2021), o que pode orientar os formuladores de políticas, empreendedores e todos os outros stakeholders dos ecossistemas empreendedores em seu processo de tomada de decisão estratégica (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ACS *et al.*, 2014).

O princípio central da visão dos ecossistemas é: quanto mais forte o ecossistema, maior a chance de sucesso para as empresas que operam nesse ecossistema (JHA, 2018). Diante dessa premissa, é importante entender os diversos constituintes de um ecossistema empreendedor, as relações e interações entre eles e os processos que podem construir um ecossistema forte, além de avaliar qual o resultado disso. Até o momento, pouca pesquisa acadêmica se dedicou a mapear a estrutura do que faz um ecossistema empreendedor ser considerado forte.

Além disso, é válido ressaltar também que as condições locais são únicas (ISENBERG, 2010), ou seja, o contexto no qual o ecossistema empreendedor está envolvido influencia as atividades e a estrutura. Apesar de pesquisas buscarem padronizar os domínios de ecossistemas empreendedores de diferentes condições locais (ISENBERG, 2011), determinando o grau de importância dos atores que fazem parte do ecossistema, percebe-se nos argumentos anteriores que a importância é determinada pelo contexto (geográfico) no qual o ecossistema atua (JHA, 2018). Portanto, se faz relevante a análise do ecossistema empreendedor considerando o contexto no qual está envolvido, sendo essas uma das lacunas dos estudos existentes (JHA, 2018), que buscam generalizar os limites de diferentes ecossistemas empreendedores.

Dessa forma, como a visão (eco)sistêmica do empreendedorismo pode contribuir para uma compreensão mais abrangente das interações entre os diversos atores envolvidos no ambiente empreendedor? Qual é a importância de analisar empiricamente a realidade do ecossistema empreendedor, especialmente considerando o resultado das interações entre os atores, ou seja, a criação de valor? Por que é relevante analisar esses ecossistemas considerando o contexto geográfico em que estão inseridos?

1.1.4 Lacuna teórica 4: Ecossistema Empreendedor Digital e a criação de valor

O ecossistema empreendedor emergiu rapidamente como uma área promissora de pesquisa em empreendedorismo (CAVALLO *et al.* 2019; ACS *et al.* 2017). No entanto, a pesquisa sobre o ecossistema empreendedor ignorou o papel que as tecnologias digitais desempenham no empreendedorismo, assim como o papel dos atores de um mesmo ecossistema (SUSSAN; ACS, 2017).

É dado que a ampla disseminação e o crescente acesso às tecnologias digitais tem mudado o contexto e a rotina dos negócios em todo o mundo. Isso provoca a necessidade de alterar a forma como as atividades são conduzidas, ao mesmo tempo em que modifica a maneira como os negócios surgem no contexto digital. Logo, não é possível ignorar o papel das tecnologias digitais na ascensão do empreendedorismo.

Com isso, surge uma lacuna significativa na compreensão do empreendedorismo na era digital, já que a pesquisa em empreendedorismo não possuía uma maneira consolidada de estudar o impacto da digitalização (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019; PURBASARI *et al.*, 2021). Logo, pouco se sabe sobre o papel da tecnologia digital nas atividades e interações dos atores em um ecossistema empreendedor digital. A pesquisa em empreendedorismo ainda precisa contextualizar a economia digital dentro da sua realidade, o que pode vir do suporte da literatura existente sobre digitalização e o impacto da digitalização de outras disciplinas nos negócios (sistemas de informações gerenciais, marketing) (SUSSAN; ACS, 2017; GORELOVA *et al.*, 2021). Ainda assim, os resultados deste estudo também contribuem para a compreensão e explicação das características do ecossistema digital e de novos empreendimentos, como impulsionadores do crescimento econômico digital e impulsionador do empreendedorismo (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021; GEM, 2022).

Portanto, a fim de contribuir com as lacunas da literatura de empreendedorismo digital, este estudo defende uma abordagem sistêmica, ao observar o ecossistema empreendedor digital, abordagem esta que só ganhou atenção de pesquisadores nos últimos anos (SUSSAN; ACS, 2017; DU *et al.*, 2018; SONG, 2019; MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021; GORELOVA *et al.*, 2021).

Ao longo dos anos, a tecnologia digital e os ecossistemas empreendedores foram acelerados, ampliados rapidamente e criando oportunidades empresariais

(MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021). Isso deu início a visão do ecossistema empreendedor digital, que surge como uma nova estrutura para entender o papel do empreendedorismo e do empreendedorismo digital na era digital (PURBASARI *et al.*, 2021; GORELOVA *et al.*, 2021). Esse ecossistema é considerado como o contexto em que o empreendedorismo digital emerge e se desenvolve (LI *et al.*, 2017), sendo determinante para que esse tipo de empreendedorismo aconteça, pois auxilia na integração de recursos e na criação de facilidades no nível da empresa (SPIGEL, 2015).

No entanto, a literatura de empreendedorismo digital até o momento tem focado principalmente nas características de nível de empresa e negligenciado o ambiente externo, ou seja, os elementos e práticas que compõem o ecossistema empreendedor digital (DU *et al.*, 2018). O termo “ecossistema” foi transferido da ciência natural para a pesquisa em economia e administração de empresas para explicar a complexidade das interações entre indivíduos e *stakeholders* organizacionais, elementos estes que ainda não foram impactados pela literatura de ecossistema empreendedor digital (GORELOVA *et al.*, 2021). A pesquisa nessa área pode contribuir, portanto, para a preparação de um terreno sustentável no qual o EED acontece (SONG, 2019).

Até o momento, a literatura de ecossistema empreendedor digital tem focado em discussões teóricas sobre o conceito e as estruturas subjacentes ao ecossistema. Sussan e Acs (2017) sugerem um *framework* do ecossistema empreendedor digital como a interconexão de quatro conceitos-chave: governança de infraestrutura digital, cidadania do usuário digital, empreendedorismo digital e mercado digital. Ao mesmo tempo, Song (2019) sugere várias melhorias na estrutura do ecossistema anteriormente proposta por Sussan e Acs (2017). O autor reintroduz conceitos-chaves a fim de fornecer uma versão sustentável do ecossistema empreendedor digital. De acordo com esta pesquisa, um ecossistema empreendedor digital sustentável é aquele em que a privacidade do usuário é protegida, a eficiência da plataforma aprimorada por agentes terceirizados, a concorrência de mercado não é sufocada pelas plataformas e a segurança da infraestrutura digital garantida (SONG, 2019).

Após a primeira estrutura proposta por Sussan e Acs (2017), alguns outros estudos surgiram abordando o conceito de empreendedorismo digital, mas limitados a abordagem organizacional ou em nível de contexto (NAMBISAN, 2017; AUTIO *et al.*, 2018). Dessa forma, a visão (eco)sistêmica ainda é negligenciada e pouco se sabe como o valor é gerado por meio desse nível de análise.

Dessa forma, as questões a serem respondidas por esta lacuna teórica são: qual ator é responsável pela orquestração do conjunto de atores para a criação de valor? Qual o papel de cada ator para a criação de valor? Fica evidente que ainda há pouca discussão prática sobre o ecossistema empreendedor digital presente na literatura que seja suficiente para responder a essas perguntas, de modo que existem limitações para compreender os resultados desse ecossistema (SONG, 2019; PURBASARI *et al.* 2021; MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021).

Este estudo, além de contribuir teoricamente para o entendimento do que torna o ecossistema empreendedor digital sustentável, também fornece evidências empíricas sobre o funcionamento desse ecossistema, avaliando, na prática, quais os resultados das interações entre os atores que o compõem. Há muitos atores envolvidos no ecossistema empreendedor digital e eles têm objetivos diferentes (LI *et al.*, 2017). Um dos desafios principais é entender como alcançar todos esses objetivos, visto que cada participante pode preferir agir em seu benefício e criar valor apenas para si mesmo, em vez de considerar os interesses de outros participantes. Isso pode levar a conflitos e obstáculos no desenvolvimento e sustentação do ecossistema (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021).

1.1.5 Lacuna teórica 5: Visão baseada em recursos na visão sistêmica

Apesar da visão baseada em recursos (VBR) sustentar o fenômeno da criação de valor como resultado da gestão e alocação de recursos diferenciados, essa base teórica pode não ser suficiente para o entendimento da criação de valor em sua essência. As críticas direcionadas a VBR vão de encontro a negligência do impacto das ações organizacionais na eficácia dos recursos ao longo do tempo, visto que deve haver um reconhecimento de que os recursos precisam ser alavancados, pois só a posse não diz muito (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

No entanto, a VBR tem potencial como um paradigma unificador para integrar outras teorias e proporcionar uma base parcimoniosa para múltiplas especulações teóricas (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Dessa forma, o conceito de cadeia de valor desenvolvido por Porter compreende a visão dos recursos, ao desenvolver o entendimento de que a cadeia de valor é uma ferramenta para combinar dados internos sobre a empresa com dados externos sobre o ambiente competitivo, a fim de decidir como alocar recursos. Logo,

a fim de complementar a lógica dos recursos e trazer uma visão mais abrangente para o fenômeno da criação de valor, integra-se a perspectiva da VBR a teoria dos sistemas de marketing.

O entendimento de sistemas de marketing envolve os relacionamentos cooperativos (subsistemas) entre as partes da transação, que emergem em subsistemas cooperativos de canais maiores (do micro ao macro) (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018). Nos sistemas de marketing, como nos sistemas gerais, do micro ao macro, os sistemas comportamentais transformam entradas (variáveis independentes) em saídas (variáveis dependentes). O propósito dessas interações entre sistemas comportamentais é "criar valor" preenchendo lacunas no mercado e combinando uma pequena oferta de vendedores com uma pequena demanda de compradores em transações de marketing, até que a oferta agregada e a demanda agregada correspondam (processo de macro marketing) (SHAW, 2020). Dessa forma, as próprias transações de marketing criam valor, uma vez que cada parte visa aquilo que é mais valioso do que ofereceu (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018; SHAW, 2020). Essa arquitetura hierárquica complexa resolve o problema de quais fenômenos compreendem os sistemas de marketing.

Dessa forma, o intuito é trazer uma abordagem sistêmica da criação de valor como complemento da abordagem da VBR, a partir de uma estrutura para avaliação de sistemas de marketing com base nas noções de criação de valor e mecanismos de captura de valor, alavancando a pesquisa existente sobre redes estratégicas e de valor (CAVALLO *et al.*, 2021).

Esse argumento é sustentado pelos teoremas propostos no estudo de Shaw (2020), que promove a ideia dos sistemas de marketing como a teoria geral do marketing. As empresas formam redes cooperativas (Teorema 11), a fim de ter um esforço mínimo (Teorema 10) para a obtenção de recursos (Teorema 3). Isso se torna estratégico, visto que a empresa não consegue obter ou desenvolver todos os recursos e capacidades para atuar em um mercado (Teorema 17), o que faz com que ela desenvolva trocas eficientes por recursos que não possui, já que exige um esforço menor. Logo, são outros meios de aquisição que diminuem os custos de oportunidade da produção própria do recurso (Teorema 6) (SHAW, 2020).

Em outras palavras, a empresa se envolve em uma rede para obter recursos que muitas vezes são custosos de obter, criando assim a heterogeneidade de recursos no mercado em que atua. Esses recursos podem ser financeiros (por

exemplo, dinheiro, crédito); físicos (por exemplo, planta, equipamento); legais (por exemplo, marcas registradas, patentes); organizacionais (por exemplo, cultura, políticas); informacionais (por exemplo, conhecimento de clientes e concorrentes, tendências da indústria); relacionais (por exemplo, fornecedores, concorrentes, agências governamentais); e humanos (SHAW, 2020).

Portanto, essa posse de recursos derivada da interação em rede gera a lei de competição do mercado (Teorema 24), onde uma empresa com recursos diferenciados obtém vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho superior (SHAW, 2020).

Assim, a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva depende da sua capacidade de exibir e fazer uso de recursos para a criação de valor (RICCIOTTI, 2020). Quanto maior e mais exclusivo for o valor agregado, mais dependente dessa empresa as outras partes provavelmente serão e, de acordo com a teoria da dependência de recursos estabelecida (PFEFFER; SALANCIK, 1978), mais forte será a posição de rede da empresa (RICCIOTTI, 2020). Logo, o valor é agregado com mais sucesso com parcerias colaborativas que reconhecem todas as áreas contribuintes, incluindo processos, procedimentos, informações e ligações financeiras, gestão do conhecimento, inovação, estratégias, mudanças e relacionamentos.

Isso vai de encontro ao que foi proposto por Porter (1985), de que a empresa deve desenvolver atividades relacionadas à gestão e interação de redes externas (que podem incluir outras empresas, instituições educacionais, comunidades, governos, organizações cívicas e grupos de clientes) que fornecem uma oportunidade para criar valor único e diferenciado (McPHEE; WHEELER, 2006).

Ainda assim, ao levar em conta o EED, essa complementariedade teórica pode ser eficiente, já que alguns autores como Nambisan (2017) e Yoo (2013) defendem que a digitalização provoca mudanças e desafios tão profundos para as empresas, razão pela qual as teorias existentes já não são contemporâneas. No entanto, em contraste, Holmström (2018) opina que é ilusório excluir desde o início as teorias estabelecidas. Essa visão contrária exige ajustar e expandir as teorias existentes para as especificidades do contexto digital.

Logo, como a VBR pode ser complementada por uma abordagem sistêmica e teoria de redes para uma compreensão mais abrangente da criação de valor? Como a complementariedade teórica entre VBR e uma abordagem sistêmica pode ser

especialmente eficaz ao considerar o contexto do EED, frente aos desafios e mudanças trazidos pela digitalização para as empresas?

Dessa forma, o problema que essa pesquisa busca responder é: **como se dá o processo de criação de valor de um ecossistema empreendedor digital?**

1.2 JUSTIFICATIVA

As justificativas da pesquisa compreendem as razões teóricas e práticas pelas quais o estudo é realizado. Portanto, a seguir são apresentadas as justificativas teóricas e práticas que sustentam a análise do fenômeno da criação de valor em EEDs.

1.2.1 Justificativa teórica

1.2.1.1 Contribuir com a evolução do conceito de cadeia de valor para rede de valor

O conceito seminal de cadeia de valor proposto por Michael Porter (1985) foi desenvolvido durante seus estudos sobre a forma como as empresas promovem a vantagem competitiva no mercado em que atua. O intuito de Porter era reconhecer a cadeia de valor como uma ferramenta que explicava o modo como as empresas criam e maximizam o valor para seus consumidores, sendo então a fonte de vantagem competitiva.

A partir desse conceito, vários outros desdobramentos surgiram a fim de sustentar o fenômeno da vantagem competitiva em diversos contextos, como por exemplo (1) cadeia de valor virtual (RAYPORT; SVIOKLA, 1995); (2) cadeia de valor global (ANDERSON, 2000); (3) cadeia de valor agregado (McPHEE; WHEELER, 2006); (4) cadeia de valor reversa (JAYARAMAN; LUO, 2007); (5) cadeia de valor sustentável (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012); dentre outros.

No entanto, dada a complexidade do contexto competitivo, o conceito de cadeia de valor passou a não mais sustentar a obtenção da vantagem por diversas empresas. Os consumidores passaram a se comportar de forma diferente e não mais usar somente os canais tradicionais (*offline*), podendo também utilizar os canais digitais (*online*) (RICCIOTTI, 2020). Logo, o conceito linear e estático da cadeia de valor não abrange essas novas formas de gerar valor.

Dessa forma, a cadeia de valor e a rede de valor representam abordagens distintas para entender como as empresas criam e entregam valor aos clientes. Enquanto a cadeia de valor se concentra nas atividades internas de uma empresa, delineando processos sequenciais desde a produção até a entrega do produto final, a rede de valor vai além, reconhecendo a interconexão e interdependência das empresas em um ambiente de negócios complexo. Enquanto a cadeia de valor é linear e focada nas operações internas, a rede de valor adota uma visão mais ampla, considerando as interações com fornecedores, parceiros de negócios, clientes e outras partes interessadas.

A cadeia de valor tradicionalmente se baseia em uma visão interna da empresa, destacando atividades individuais e como elas agregam valor ao produto ou serviço. No entanto, a rede de valor expande essa perspectiva, reconhecendo que as empresas operam em ecossistemas interligados, onde as relações com outras organizações desempenham um papel fundamental na criação e entrega de valor.

Dessa forma, visualizar o fenômeno da criação de valor pela lógica da rede de valor é preferível porque essa abordagem proporciona uma visão mais abrangente e dinâmica das atividades empresariais. Ao considerar as interações e relacionamentos dentro de uma rede, as empresas podem identificar oportunidades de colaboração, inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Além disso, a rede de valor permite uma resposta mais ágil às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes, uma vez que as empresas podem adaptar suas estratégias com base nas informações e insights obtidos através das interações com outros membros da rede.

Com isso, este estudo contribuiu para o avanço do conceito de cadeia de valor, ao observar o processo de criação de valor na ótica de redes de valor. Os negócios precisam reconfigurar a forma de criar valor (RICCIOTTI, 2020) e, ao contribuir teoricamente com a evolução do conceito, entendendo na prática como essas redes funcionam, tem-se um alinhamento entre teoria e prática. A rede de valor é dinâmica ao considerar as parcerias entre cliente/fornecedor e fluxos de informações, que é ativada pela demanda real do cliente, e é capaz de responder de forma rápida e confiável às preferências do cliente (RICCIOTTI, 2020).

É válido ressaltar que os estudos sobre redes de criação de valor ainda estão limitados à análise teórica da evolução do conceito, assim como faz a ampla revisão de Ricciotti (2020). O autor pontua que essa é uma das severas limitações do seu

estudo e faz um apelo para o desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas, que façam a captação e análise de dados empíricos, como forma de aproximar o conceito teórico da prática da criação de valor (RICCIOTTI, 2020).

Assim, este estudo avançou no entendimento do processo de criação de valor em redes, aproximando os conceitos teóricos da prática, respondendo as demandas da literatura. Com isso, foi feita a identificação dos atores no ecossistema, a análise do fluxo de interação entre esses atores, a compreensão do papel desempenhado por cada um, a análise dos mecanismos de captura de valor e a descrição dos recursos utilizados no processo de criação de valor.

Da mesma forma, destacar o conceito de rede de valor para o estudo dos fenômenos de marketing é fundamental para resolver a crise de identidade do marketing e para a busca do desenvolvimento da teoria geral (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018). Na rede de valor, o todo é maior que a soma das partes, já que inclui vários atores e elementos necessários para a prática das atividades de marketing (neste caso, a criação de valor) (RICCIOTTI, 2020). Assim, estudar a criação de valor como um fenômeno de marketing, inserido no contexto de redes de valor, foi fundamental para a observação do fenômeno em sua essência, combatendo assim os causadores da crise de identidade do marketing (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018).

Isso atende aos chamados da literatura para a investigação, avaliação e aprimoramento dos paradigmas do marketing em busca da teoria geral que realmente compreenda os fenômenos de marketing e seus significados na prática (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018).

Além disso, o fenômeno da criação de valor também deve acompanhar as mudanças e as tendências do mercado, como a digitalização e a desmaterialização (PAYNE *et al.*, 2008; RICCIOTTI, 2020). As empresas implementam cada vez mais as ferramentas digitais em suas rotinas e buscam, gradativamente, desmaterializar seus recursos e processos, exigindo a adaptação das suas estratégias de marketing.

Dessa forma, ao longo do tempo, o marketing acompanhou a evolução do mundo, pessoas, organizações, governos, clima, dentre outros, e modificou sua forma de ação, relacionamento (KOTLER *et al.*, 2021), exigindo adaptações na criação, comunicação e entrega de valor (VARADARAJAN, 2010). E, bem como a evolução do conceito de cadeia de valor para rede de valor, faz-se necessário adaptar a forma de compreender como o fenômeno acontece em sua essência. Portanto, ao utilizar

esse conceito contemporâneo para o entendimento do processo de criação de valor, este estudo também aproximou a literatura tradicional e o contexto digital.

Para a literatura de empreendedorismo, este estudo contribuiu ao avaliar como ideias de negócio e novos empreendimentos podem se beneficiar dos mecanismos de captura de valor, derivadas da presença em redes de criação de valor. Deste modo, houve um esforço em unificar os campos de marketing e empreendedorismo, sendo este um apelo da literatura (MONTIEL-CAMPOS, 2018).

Logo, as justificativas teóricas do ponto de vista das redes de criação de valor são: (1) contribuir à teoria estudada da mudança da Cadeia de Valor para a Rede de Valor; (2) identificar mecanismos pelos quais é possível explicar o processo de criação de valor digital em rede; (3) contribuir com o paradigma da crise de identidade do marketing e para a busca do desenvolvimento da teoria geral; (4) aproximar os campos de marketing e empreendedorismo.

1.2.1.2 Complementariedade de teorias para explicar o fenômeno da criação de valor

Partindo das limitações das teorias, entende-se que a complementariedade entre elas sustenta o entendimento da criação de valor em uma rede, sendo esta uma justificativa a ser explorada.

Como visto anteriormente, levou-se em conta uma rede de valor por explicar melhor a competição, que é caracterizada por um mercado dinâmico, com constantes mudanças (RICCIOTTI, 2020). Enquanto uma cadeia de valor traz uma lógica sequencial e linear para a organização dos processos de criação de valor, na rede de valor esse processo é mais fluido, já que não tem uma ordem rígida, mas que funciona ao mesmo tempo em uma rede composta por organizações externas (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020).

Dessa forma, entende-se que as empresas inseridas em uma rede conseguem obter recursos e desenvolver capacidades organizacionais para a criação de valor por meio da interação com os demais atores da rede, obtendo como resultado a vantagem competitiva. Logo, a complementariedade entre as teorias VBR, Sistemas de Marketing e Teoria de Redes é justificada.

A dinamicidade presente em uma rede de valor foi considerada pela VBR, justificando a escolha dessa teoria para o entendimento do fenômeno de criação de

valor (TEECE *et al.*, 1997). Portanto, a VBR é uma lógica importante para explicar os diferenciais de desempenho persistentes entre as trocas de marketing, devido à variação nos recursos e capacidades em nível de troca (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). No entanto, de forma isolada, já não consegue explicar a competição entre as empresas (BHANDARI, 2020), exigindo que outras lentes teóricas sejam envolvidas a fim de explicar o fenômeno em sua essência.

Dado que o valor só pode ser gerado a partir da articulação dos recursos (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012), é importante desenvolver uma análise complementar que contribua para a busca pela vantagem competitiva através dos recursos. Dessa forma, a teoria dos sistemas de marketing, que se concentra nos fatores que estão fora do controle da empresa, contribui ao trazer a essência da cooperação, onde a empresa pode desenvolver capacidades mais robustas por meio da interação com outros atores inseridos no mesmo sistema (ZHANG; WATSON, 2020).

Da mesma forma, a teoria dos Sistemas de Marketing explica pouco sobre como as empresas cooperam entre si e competem com outras em um mesmo mercado (SHAW, 2020). A VBR complementa trazendo a essência da cooperação para a obtenção de recursos, além de abranger também a competição por meio da heterogeneidade do mercado (BARNEY; CLARK, 2007; PENROSE, 1996; PETERAF, 1993).

A teoria de redes complementa a VBR e os Sistemas de Marketing ao fornecer uma estrutura para entender como as organizações interagem e se relacionam em um ambiente empresarial. A VBR enfatiza os recursos e capacidades internas de uma organização como fontes de vantagem competitiva. A teoria de redes amplia essa visão, reconhecendo que as empresas também dependem de relacionamentos externos, como alianças estratégicas, parcerias e colaborações, para acessar recursos e oportunidades adicionais.

Os Sistemas de Marketing, por sua vez, concentram-se na interação entre a empresa e seus clientes, visando entender e atender às necessidades do mercado. A teoria de redes complementa essa abordagem, destacando a importância dos relacionamentos entre empresas, clientes e outros stakeholders na criação e distribuição de valor.

Assim, a justificativa dessa complementariedade teórica recai sobre as críticas direcionadas às limitações conceituais. Portanto, este estudo justifica-se pela sua

contemporaneidade, ao desenvolver o alinhamento de diferentes visões teóricas para a observação de um fenômeno que também sofreu mudanças em sua abordagem (RICCIOTTI, 2020), dada a alteração do ambiente, que se tornou digital e desmaterializado.

Logo, a complementariedade entre as teorias é fundamental para uma compreensão abrangente da criação de valor no contexto do EED. Essas teorias oferecem perspectivas distintas e complementares que se unem para elucidar os processos complexos e dinâmicos que ocorrem dentro desse ambiente inovador e digitalmente orientado.

A lógica da rede de valor, como destacado por Ricciotti (2020), oferece uma compreensão mais fluída e adaptável dos processos de criação de valor, especialmente em um mercado caracterizado pela dinamicidade e constante mudança. Enquanto a cadeia de valor apresenta uma abordagem sequencial e linear, a rede de valor reflete a interdependência e interconexão entre os atores, destacando a importância das interações para a criação de valor e obtenção de recursos. Nesse sentido, a VBR complementa essa visão ao enfatizar a dinamicidade presente na rede, reconhecendo a necessidade de adaptabilidade e resposta às mudanças do ambiente digital.

Por outro lado, os Sistemas de Marketing trazem uma perspectiva que vai além dos limites organizacionais, destacando a importância da cooperação e interação entre os diferentes atores do ecossistema. Essa abordagem ressalta a essência da cooperação para o desenvolvimento de capacidades mais robustas, ao mesmo tempo em que reconhece a competição entre as empresas no mesmo mercado. A integração da VBR e dos Sistema de Marketing, portanto, proporciona uma compreensão mais completa das dinâmicas de troca e competição dentro do EED, considerando tanto os aspectos internos quanto externos à organização.

A Teoria de Redes, por sua vez, oferece uma visão sistêmica que destaca a interconexão e interdependência entre os atores do EED. Ao entender como os relacionamentos e interações influenciam a criação e distribuição de valor, essa teoria complementa tanto a VBR quanto os Sistema de Marketing, fornecendo uma estrutura para analisar a rede de valor de forma holística e identificar oportunidades de colaboração e sinergia.

Assim, a integração dessas teorias permite uma abordagem mais abrangente e detalhada da criação de valor no EED, fornecendo insights valiosos para os atores

do ecossistema, incluindo empreendedores, investidores e governos. Ao reconhecer a complementaridade entre essas perspectivas teóricas, este estudo busca desenvolver uma compreensão mais sólida e aplicável das complexidades e desafios enfrentados pelos empreendedores digitais e atores do EED na busca pela criação de valor sustentável e competitivo.

1.2.1.3 Visualizar o fenômeno da criação de valor pela ótica (eco)sistêmica, na perspectiva do empreendedor digital

Este estudo busca compreender como o valor é gerado dentro de ecossistemas. Dessa forma, considera a complexidade da competição na atualidade, onde redes competem entre si.

Ao considerar esse fenômeno, este estudo contribui para chamadas recentes da literatura, que buscam aprofundar na compreensão de como o valor é criado em contextos complexos e dinâmicos. Uma edição especial do “*The Journal of Creating Value*” comprova a urgência no aprofundamento sobre o assunto, ao mencionar a importância do tema e os pedidos de empresários em compreender com profundidade o fenômeno. A *Business Roundtable*¹, em agosto de 2019, emitiu uma declaração assinada por 181 CEOs (incluindo os de empresas como Amazon, Apple, The Coca-Cola Company e Walmart Inc.), que compromete os CEOs da *Business Roundtable* a liderar suas empresas no interesse de todos os *stakeholders* na busca de criação de valor a longo prazo (BUSINESS ROUNDTABLE, 2020). No entanto, esses empresários ainda precisam entender conceitualmente qual a dinâmica da criação de valor sustentável nos ecossistemas que lideram.

Apesar de serem insights empíricos, essa edição especial levanta desafios para a literatura, já que, segundo a descrição dos editores, os estudos existentes ainda não alcançaram um consenso sobre o que esse conceito realmente significa. Isso justifica a escolha do tema analisado dentro do contexto de ecossistemas, por buscar capturar esse significado por meio de uma visão macro do fenômeno.

Além disso, este estudo também contribui ao desenvolver uma estrutura conceitual, derivada da avaliação da criação de valor como resultado das interações

¹ A Business Roundtable é uma associação composta pelos diretores executivos (CEOs) das principais empresas dos Estados Unidos da América que, juntas, empregam mais de quinze milhões de pessoas (MESA REDONDA DE NEGÓCIOS, 2020).

dos atores envolvidos no ecossistema. Essa é uma limitação apontada por estudos anteriores (CAVALLO *et al.*, 2019, por exemplo), o que sustenta a justificativa para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que considera bases teóricas e contextos diferentes.

Ainda assim, fornece também suporte para as lacunas anteriormente destacadas, da compreensão do empreendedorismo na era digital. Ao avaliar a interação entre os atores e os mecanismos que favorecem a captura de valor presentes em um EED, este estudo supre a necessidade de contextualizar a economia digital na literatura de empreendedorismo (na lógica ecossistêmica), por meio da análise do fenômeno da criação de valor (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019; PURBASARI *et al.*, 2021).

Por fim, este estudo também contribui para a literatura da criação de valor em ecossistemas de países emergentes, visto que poucos insights foram gerados nesse contexto, até então. Os EEDs em países emergentes se diferenciam devido a uma série de fatores intrínsecos aos contextos econômicos, regulatórios, sociais e culturais das nações em desenvolvimento. Em primeiro lugar, questões econômicas, como a disponibilidade de recursos financeiros e de capital de investimento, bem como o desenvolvimento tecnológico e infraestrutural, podem ser desafios distintos para empreendedores digitais em países emergentes. Além disso, barreiras regulatórias e burocráticas mais significativas, como legislação trabalhista, tributação e regulamentações específicas do setor, muitas vezes aumentam a complexidade e os custos operacionais. Disparidades sociais e regionais, assim como variações na cultura empreendedora e mentalidade de risco, também desempenham um papel crucial na configuração dos EEDs em países emergentes, influenciando a inclusão de diferentes grupos sociais, a distribuição de recursos e a propensão ao empreendedorismo. Em suma, os EEDs em países emergentes refletem as realidades econômicas, sociais e culturais dessas nações em desenvolvimento, apresentando desafios únicos e oportunidades distintas para empreendedores digitais.

Logo, ao desenvolver uma estrutura conceitual para contextos com pouca infraestrutura, este estudo, além de contribuir para a prática da criação de valor em ecossistemas, também aprofunda em análises comparativas entre países desenvolvidos e emergentes, sendo este um chamado de literaturas recentes (por exemplo, KAHLE *et al.*, 2020).

Logo, as justificativas teóricas do ponto de vista da criação de valor em ecossistemas são: (1) contribui para a discussão do conceito de valor, que ainda não é consensual; (2) desenvolve uma estrutura conceitual fundamentada na teoria e prática da criação de valor em ecossistemas; (3) contextualiza a economia digital na literatura de empreendedorismo por meio da lógica sistêmica de criação de valor; (4) justifica-se por alimentar a literatura de criação de valor em ecossistemas de países em desenvolvimento, pouco explorada até então.

1.2.2 Justificativa prática

1.2.2.1 Fornecer uma estrutura abrangente para a prática da criação de valor

Nos últimos anos, o contexto competitivo mudou rapidamente com o avanço de novas tecnologias, que estão reformulando a dimensão contextual das interações comerciais e o período em que ocorrem. Não obstante a magnitude dessa evolução, a literatura capta apenas parcialmente as implicações da criação de valor no contexto digital (CORSARO; ANZIVINO, 2021), o que fez com que a natureza contextual do valor permanecesse ainda pouco explorada. Essa falta de observações empíricas sobre a criação de valor no contexto também torna sua gestão extremamente difícil, justificando de forma prática o desenvolvimento deste estudo.

Além disso, os recursos entre empresas que atuam em ecossistemas empreendedores digitais também passaram a ser trocados a qualquer hora e em qualquer lugar (CORSARO; ANZIVINO, 2021). Assim, mais oportunidades surgem para a criação de valor. No entanto, quais oportunidades são essas? Quais recursos são determinantes para a criação de valor em ecossistemas? Que tipo de recursos cada ator do ecossistema compartilha? Este estudo trará essas respostas, que contribuem com a explicação prática da criação de valor em ecossistemas. Ou seja, ao analisar como se dá a geração de valor por meio das interações entre os atores do ecossistema, quais os mecanismos e o tipo de valor que é gerado por cada um e o papel desses atores na criação de valor no contexto digital, tem-se uma contribuição significativa para o empreendedorismo no contexto digital.

Ainda assim, operar de forma eficiente em ecossistemas é um desafio para as empresas, uma vez que devem reconhecer os atores que podem contribuir para o desenvolvimento de suas atividades e a captação de recursos necessários para este

fim. Dessa forma, reconhecer os atores atuais e potenciais de um ecossistema se faz indispensável para a prática de negócios, justificando também o desenvolvimento de um modelo conceitual abrangente, que consiga captar a complexidade desse ecossistema (OJALA *et al.*, 2020).

A análise do contexto fornecida por este estudo também sustenta a justificativa para o seu desenvolvimento, já que é abrangente ao considerar as contribuições das partes envolvidas (ou seja, os atores do ecossistema) do contexto local, o que favorece a expansão da economia digital. Isso vai de encontro as contribuições e justificativas do desenvolvimento de estudos recentes sobre EED em outros contextos (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021).

Por fim, a análise proposta oferece uma relação recursiva entre todas as partes envolvidas no fomento ao empreendedorismo digital, incluindo os níveis de governo, para desenvolver diferentes alavancas, cruciais para o avanço de uma economia digital robusta dentro de um ecossistema. Isso proporciona o desenvolvimento de novas oportunidades e aprimoramento de empreendimentos nos quais a criação de valor é a base para a longevidade dos negócios.

Em suma, argumenta-se que a estrutura do ecossistema empreendedor e digital é fundamental para criar uma economia digital robusta, proporcionando a oportunidade para a criação de valor que sustenta o crescimento dos negócios e o desenvolvimento da sociedade (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021).

1.2.2.2 Fornecer subsídios para o fomento ao empreendedorismo digital

O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) está mudando a forma de fazer negócio. As tendências globais de negócio já não são mais tradicionais, já que a digitalização, o ciclo de vida acelerado dos produtos e os novos *players* impulsionam as mudanças na maioria das atividades, além de alterar o equilíbrio de poder ne um mercado, acelerando a introdução de novos modelos de negócios (KRASYUK *et al.*, 2021).

Entretanto, uma das limitações presentes na literatura de empreendedorismo é justamente a negligência do papel das TICs e da digitalização no surgimento de novas oportunidades e modelos de negócio, o que limita o fornecimento de insumos para a prática do empreendedorismo digital.

Alguns questionamentos já foram levantados para que os estudiosos da área passem a considerar essa discussão. Song (2019), por exemplo, sugere a busca de resposta para as seguintes questões: Qual o papel da tecnologia digital no empreendedorismo? Como a tecnologia digital transformou a natureza do processo empreendedor e da concorrência? Por que as instituições são importantes para regular o uso da tecnologia digital? Quais são as preocupações que os usuários enfrentam ao usar tecnologias digitais? (SONG, 2019). Logo, a busca por respostas a essas questões levanta uma série de *insights* para a prática do empreendedorismo digital.

Dessa forma, a estrutura de ecossistema digital proposta por este estudo contribui para essas questões, ao compreender e explicar as características do ecossistema digital e de novos empreendimentos digitais como impulsionadores do crescimento econômico digital e impulsionadores do empreendedorismo (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021; GEM, 2022).

Uma série de empresas passou a surgir, focadas principalmente no uso da tecnologia digital como o mecanismo necessário para a criação de valor e, conseqüentemente, para que as trocas aconteçam (Uber, Airbnb, Ifood, por exemplo). No entanto, essas empresas foram estudadas até o momento de forma marginalizada, onde a tecnologia digital foi analisada somente como um insumo que aumenta a eficiência da cadeia de valor (abordagem essa também em desuso) (SONG, 2019).

É válido ressaltar que sem a digitalização e as tecnologias digitais a proposta de valor dessas empresas não seria tecnicamente viável. Logo, as plataformas digitais e as tecnologias de informação e comunicação (TICs) passaram a ser os mecanismos para a criação de valor, apropriação e inovação desses novos modelos de negócio.

Dessa forma, ao abordar esse contexto, este estudo fornece subsídios para que os novos negócios ou empreendimentos já estabelecidos explorem novas formas de criar valor (através de plataformas digitais), reconhecendo quais os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital e quais insumos cada ator pode fornecer para o processo de criação de valor.

1.3 OBJETIVOS

Na busca de preencher as lacunas de pesquisa, esta seção apresenta os objetivos geral e específicos a serem alcançados.

1.3.1 Objetivo geral

Descrever o processo de criação de valor em um ecossistema empreendedor digital.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital.
- Analisar o fluxo de interação entre os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital.
- Verificar qual o papel (funções e importância) dos atores no ecossistema empreendedor digital.
- Descrever quais são os mecanismos de captura de valor necessários para o processo de criação de valor em rede.
- Descrever quais recursos são capturados para a utilização no processo de criação de valor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta sessão apresenta as discussões acerca da proposta de pesquisa, envolvendo a descrição das teorias de base para o estudo e o fenômeno a ser analisado, juntamente com o estado da arte do contexto a ser explorado. Por fim, um modelo conceitual é desenvolvido a fim de dar suporte para a análise do fenômeno dentro do contexto apresentado.

2.1 TEORIAS BASE PARA O ESTUDO

O papel de marketing é a criação, comunicação e entrega de ofertas que tenham valor (AMA, 2017) para que haja o crescimento organizacional. Assim, a capacidade da organização de promover uma vantagem competitiva no mercado em que atua depende de uma série de fatores, dentre eles a capacidade de obter e fazer uso de recursos para a criação de valor. A remodelação contínua de processos, estrutura e recursos é necessária para que o valor seja obtido em uma cadeia de valor (RICCIOTTI, 2020).

Porter (1985) usa o termo “cadeia de valor” para se referir a uma série de atividades capazes de criar e sustentar valor para os clientes. Segundo o autor, essas atividades podem ser primárias (produção, vendas, distribuição) e secundárias (planejamento, finanças, marketing, recursos humanos), que são suporte para as atividades primárias (PORTER, 1985). As atividades primárias e secundárias de uma empresa são responsáveis pela criação de valor na cadeia, levando à vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1985; FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012).

Dessa forma, a criação de valor na cadeia é resultado do compartilhamento (eficaz) de informações dentro e entre as organizações que fazem parte do sistema, o que contribui para uma melhor tomada de decisão e alocação de recursos no desenvolvimento das atividades organizacionais (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012). Além disso, quando uma cadeia atua em parceria para desenvolver processos e produtos com base nas preferências do consumidor, desenvolve-se uma complexidade que torna os processos e produtos muito mais difíceis para concorrentes imitarem (FEARNE, 2009; FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012). Portanto, a competição hoje não é entre empresas de um determinado mercado, mas entre redes de organizações interconectadas sustentadas pela lógica

da rede de valor (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020).

Esse conceito de rede de valor demonstra-se mais adequado em relação ao conceito original de cadeia de valor para projetar e analisar negócios, no mundo cada vez mais complexo (RICCIOTTI, 2020). Por isso, o foco estrito no domínio da empresa está rapidamente se tornando obsoleto nesse ambiente de negócios que observa como a vantagem competitiva pode ser obtida por meio da coordenação entre os parceiros (BENDOLY; SONI; VENKATARAMANAN, 2004).

Tal enfoque representa uma mudança da discussão das visões baseadas em recursos (BARNEY, 1991) para visões baseadas em recursos de redes de valor inteiras que competem entre si (PAYNE *et al.*, 2020; NENONEN *et al.*, 2020). Da mesma forma, o entendimento de valor derivado da interação de atores dentro de um sistema deve ser integrado, visto que o valor é gerado a partir do gerenciamento das trocas na rede (RICCIOTTI, 2020).

Ao longo dos anos várias contribuições para o conceito de cadeia de valor e sua evolução (redes de valor) foram fornecidas (RICCIOTTI, 2020). Ressaltam-se as pesquisas relativas à cadeia de valor virtual (RAYPORT; SVIOKLA, 1995), a cadeia de valor global (ANDERSON, 2000), cadeia de valor agregado (McPHEE; WHEELER, 2006), cadeia de valor reversa (JAYARAMAN; LUO, 2007), cadeia de valor sustentável (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012), dentre outros. Embora ocorreram tais acréscimos à temática, há pouca evidência sobre o processo de criação de valor derivado da rede de valor.

À medida em que novos elementos são introduzidos no mercado, surgem novas oportunidades para desenvolver vantagens competitivas e é onde entra o objetivo da rede de valor, ou seja, desenvolver e comunicar estratégias de criação de valor por meio da interação entre empresas (McPHEE; WHEELER, 2006).

Pouca discussão teórica tem sido produzida no campo de estudos organizacionais e os *insights* empíricos têm sido insuficientes para o entendimento do fenômeno da criação de valor (RICCIOTTI, 2020). Na área de marketing, observa-se que o enfoque do valor está relacionado as atividades de marketing e vendas associados às atividades de publicidade, promoção, seleção de canais, preços etc., deixando de aprofundar no processo de criação de valor como uma atividade estratégica (RICCIOTTI, 2020). Ainda assim, os estudos que mencionam o processo de criação de valor, apesar de mencionarem diversos estudos de marketing, acabam

não associando o tema ao campo de pesquisa (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012; CAVALLO; GHEZZI; SANASI, 2021).

Desta maneira, identifica-se a necessidade de entender em profundidade como esse relacionamento em rede acontece e qual o resultado disso. Mais especificamente, é necessário examinar como se dá o processo de criação de valor e os mecanismos de captura de valor a partir da perspectiva de um único participante (empresa) e no nível do sistema por meio de uma abordagem baseada em rede de valor estratégico (CAVALLO; GHEZZI; SANASI, 2021). Parte-se de um entendimento de que quanto mais dependente das outras partes/atores a empresa é, maior e mais exclusivo é o valor gerado na rede, já que os recursos e capacidades serão derivadas das interações com os demais atores do sistema.

Dessa forma, o processo de criação de valor é posicionado dentro das bases teóricas da visão baseada em recursos e da ótica dos sistemas de marketing. O intuito é compreender como o gerenciamento de recursos e as relações ao longo da rede destacam oportunidades para a criação e a captura de valor.

O valor sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) é distinto dos concorrentes na medida em que a empresa gerencia eficientemente seus recursos e competências internas e as forças externas, capazes de sustentar a vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007; PENROSE, 1996; PETERAF, 1993; PAYNE; FROW, 2014; NENONEN *et al.*, 2020). Já pelo viés dos sistemas de marketing, o valor é criado e entregue através da interação entre os atores, que atuam em um papel complementar e às vezes em competição ou conflito (LAYTON, 2015; ZHANG; WATSON, 2020).

Estudar as redes de valor agregado sob o olhar de mais de uma abordagem teórica disponível na literatura, com vistas a complementariedade, contribui para o entendimento do fenômeno em sua complexidade, além de auxiliar na compreensão do que influencia a busca pela vantagem competitiva.

Além disso, essa análise integrada das teorias para as redes de valor supre às limitações presentes em cada uma delas. A VBR já não sustenta sozinha o entendimento de que a vantagem competitiva é derivada dos recursos e capacidades organizacionais (BHANDARI, 2020). Dado que o valor só pode ser gerado a partir da articulação dos recursos (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012), é importante desenvolver uma análise complementar que contribua para a busca pela vantagem competitiva através dos recursos.

Dessa forma, a teoria dos Sistemas de Marketing, que se concentra nos fatores que estão fora do controle da empresa, contribui ao trazer a essência da cooperação, onde a empresa pode desenvolver capacidades mais robustas por meio da interação com outros *stakeholders* inseridos no mesmo sistema (ZHANG; WATSON, 2020). Da mesma forma, a teoria dos sistemas de marketing explica pouco sobre como as empresas cooperam entre si e competem com outras em um mesmo mercado (SHAW, 2020). A VBR complementa trazendo a essência da cooperação para a obtenção de recursos, além de abranger também a competição por meio da heterogeneidade do mercado (BARNEY; CLARK, 2007; PENROSE, 1996; PETERAF, 1993).

Ainda, para a teoria de marketing, o estudo de redes de valor sob as abordagens teóricas propostas, contribuirá para uma visão mais ampla do elemento central do conceito de marketing (criação de valor) (VARADARAJAN, 2010, 2015). Por se tratar de uma rede de valor, há uma necessidade de a empresa criar interações com outras empresas pertencentes da rede, a fim de obter recursos diferenciados, tomar decisões estratégicas subsequentes para a criação de valor e, conseqüentemente, desenvolver os processos de estratégias de marketing baseados no valor criado na rede. Com isso, o processo de criação de valor será observado pela lógica estratégica, contribuindo também para a criação de valor dentro do campo do marketing estratégico (VARADARAJAN, 2010)

Seguindo a proposta de integração teórica da VBR e Sistemas de Marketing para o entendimento da rede de valor, os subtópicos a seguir apresentam a teoria VBR, que dá suporte ao entendimento das capacidades e recursos organizacionais. Posteriormente, a teoria dos Sistemas de Marketing é descrita, a fim de compreender sua essência e até que ponto consegue contribuir para a criação e agregação de valor na rede. A seguir, a relação entre as teorias é apresentada para o desenvolvimento dos argumentos defendidos por esse estudo.

2.1.1 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como objetivo central justificar a vantagem competitiva. A lógica da visão baseada em recursos propõe que, se uma empresa possui recursos valiosos que poucas outras empresas têm, e se essas outras empresas acharem muito caro ou difícil imitá-los, então a empresa que controla esses recursos provavelmente pode gerar a vantagem competitiva sustentável

(KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Portanto, nessa perspectiva teórica, os recursos e competências da organização justificam a obtenção de rendas superiores (BARNEY; CLARK, 2007; PENROSE, 1996; PETERAF, 1993).

Quando se fala em recursos organizacionais inclui-se todos os ativos tangíveis e intangíveis, capacidades e competências das quais a empresa tem posse, que acabam sendo a base para a diferenciação e, conseqüentemente, a busca pela vantagem competitiva. O papel da empresa é, portanto, identificar quais recursos são capazes de viabilizar a diferenciação, gerando valor superior aos clientes (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Após a identificação dos recursos, a empresa passa a gerenciá-los de forma a fazer com que eles se mantenham como raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis (exploráveis) para dificultar a obtenção desses recursos por parte dos concorrentes inseridos em um mesmo mercado (ANDREWS, 1987; BARNEY, 1991).

Serão valiosos se capacitarem uma empresa a desenvolver e implementar estratégias que possibilitem a redução de custos líquidos e/ou aumentar as receitas líquidas, como também explorar uma oportunidade externa e/ou neutralizar uma ameaça externa; raro se for controlado por um pequeno número de empresas concorrentes; imperfeitamente imitável se for substancialmente caro obter ou desenvolver para empresas concorrentes; e, por fim, uma empresa deve ser organizada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Portanto, a essência da VBR está na heterogeneidade do mercado, ou seja, as empresas possuem diferentes pacotes de recursos que fazem com que elas sejam heterogêneas (PETERAF, 1993). A heterogeneidade de recursos implica que algumas empresas possuem recursos únicos e essas diferenças na posse desses recursos podem persistir, devido à dificuldade de negociá-los, o que permite que os benefícios de recursos heterogêneos também persistam ao longo do tempo (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Assim, as empresas, com recursos inferiores ou de fácil aquisição, tendem a se tornar mais defensivas para manter seu posicionamento de acordo com os recursos que tem, enquanto empresas com quantidades superiores de recursos alcançam rendas superiores.

Deste modo, as ações de utilização dos recursos para a criação de valor devem ser recorrentes a fim de criar uma barreira para as ações dos concorrentes, que vão tentar imitar, copiar ou substituir os recursos que estão gerando vantagens

competitivas (BARNEY, 1991). Dessa forma, a fonte de lucros superiores não é resultado somente da posse dos recursos, mas também da gestão e alocação dos recursos que ela possui ou adquire em um determinado mercado ao longo do tempo (FOSS, 1993).

Diferente da visão neoclássica que discute que os fatores de produção (ou seja, recursos e capacidade) são elásticos e variam em sua disponibilidade dentro de um mercado (BARNEY, 1986), a teoria baseada em recursos é divergente na medida em que afirma que durante a elasticidade da oferta, há um aumento da procura de um determinado recurso ou competência, onde as firmas que os possuem conseguem obter lucros acima do normal, possuindo assim as fontes para a vantagem competitiva (PETERAF, 1993).

2.1.2 Sistemas de Marketing

A teoria dos Sistemas de Marketing é resultado da crise de identidade percebida por estudiosos de marketing em relação ao paradigma da produção e distribuição em massa (EI-ANSARY; SHOW; LAZER, 2018). O marketing passou a ser muito abrangente, já que foi estendido inicialmente para todas as organizações (KOTLER; LEVY, 1969) e, posteriormente, a todos os indivíduos (KOTLER, 1972). Da mesma forma, no conceito genérico, o marketing foi ampliado para todas as formas de troca social e interação humana (KOTLER, 1972).

A crise, portanto, é resultado dessa ampliação e da inserção de novos conceitos ao escopo do marketing, que acabaram confundindo o pensamento e a teoria de marketing (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018). Com isso, o marketing não conseguiu alcançar os critérios para uma teoria científica e teoria geral (HUNT, 1976, 1983).

Na busca por solucionar as inconsistências e “anomalias” dos estudos de marketing, surgiu o paradigma dos sistemas de marketing, a fim de explicar as transações (atividades de compra e venda) dentro de um sistema.

Para Layton (2015), os sistemas de marketing têm como objetivo principal entender como a criação e entrega de um sortimento de bens, serviços, experiências e ideias aos clientes acontece, por meio da melhoria da qualidade de vida das comunidades em que os sistemas de marketing operam, reconhecendo os benefícios econômicos oriundos dessas ofertas para cada um dos participantes do

sistema. Shaw (2020) complementa ao dizer que os sistemas de marketing oferecem o mecanismo mais eficiente para fornecer produtos e serviços que as pessoas demandam, aumentando assim o crescimento econômico, em comparação com os custos de oportunidade de métodos alternativos de aquisição.

Para que isso aconteça, o sistema é composto por múltiplos atores que podem, às vezes, facilitar o trabalho do sistema de interesse (objeto de estudo), às vezes atuar em um papel complementar e às vezes em competição ou conflito (LAYTON, 2015; ZHANG; WATSON, 2020). Esses atores formam subsistemas hierárquicos aninhados (por exemplo, canais) e, apesar de ter preferências e objetivos diferentes, até mesmo conflitantes, os atores interagem (às vezes por meio da cooperação, outras vezes por meio da competição) para produzir subconjuntos auto-organizáveis (como fabricante-atacadista ou atacadista-varejista de relações contratuais de longo prazo) que emergem em sistemas de nível superior relativamente estáveis (como uma transvecção de canal) (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018).

Portanto, entender o marketing como um sistema é analisar interações entre os atores para responder a uma questão de interesse e entender até que ponto essas interações são complementares, de suporte ou talvez em conflito com o sistema de marketing focal (ou seja, o fenômeno focal) (LAYTON, 2015). Assim, o pensamento sistêmico, em vez de focar no gerenciamento de marketing isoladamente, ou no gerenciamento do varejo isoladamente, ou no comportamento do consumidor isoladamente, enfatiza essas partes como elementos complexos de interação adaptativa de um todo dinâmico e unificado (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018).

Logo, analisar um fenômeno focal dentro dos limites dos sistemas de marketing ajuda a garantir que todas as suas características importantes sejam identificadas, além de reconhecer suas conexões ou relações estabelecidas e os principais processos causais (LAYTON, 2015). Da mesma forma, utilizar conceitos extraídos da teoria dos sistemas de marketing ajuda a posicionar o trabalho como uma contribuição ao marketing como uma disciplina social, não simplesmente ao marketing como tecnologia de gerenciamento ou ao marketing puramente econômico (LAYTON, 2015).

2.1.3 A Teoria de Redes

A teoria de redes oferece uma abordagem valiosa para compreender as complexidades das interações sociais e organizacionais, frequentemente expressando padrões de "cooperação" que refletem um equilíbrio dinâmico entre colaboração e competição (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2011). No cerne dessa teoria está o mecanismo e o processo de interação nas estruturas de rede, destinados a alcançar resultados específicos para indivíduos e grupos (BURT, 1992; BOGGATI; HALGIN, 2011; NEUMEYER; SANTOS, 2017; PURBASARI *et al.*, 2019).

Uma rede é composta por atores ou nós interligados por diversos tipos de vínculos e estabelece relações interconectadas para atingir objetivos comuns, formando caminhos que ligam indiretamente atores não diretamente relacionados. Dessa forma, a análise da teoria de redes se concentra nas características estruturais da rede e na posição dos atores, buscando relacionar esses elementos com os resultados produzidos pelos grupos (BOGGATI; HALGIN, 2011).

A aplicação da teoria de redes ao ecossistema empreendedor (EE) se faz relevante, considerando que os ecossistemas são uma extensão intrínseca da teoria de redes (LETAIFA *et al.*, 2016). Assim, as redes estabelecidas entre os diversos atores impactam a configuração, a evolução e os resultados dos EEs. Ao explorar as interações entre diferentes elementos do ecossistema, a teoria de redes fornece uma base sólida para analisar a estrutura relacional entre os diversos atores que compõem o EE. Isso se torna evidente na abordagem de EE, ou seja, nos “ecossistemas que apoiam os empreendedores” (ISENBERG, 2010), que incorporam elementos para explicar por que algumas regiões promovem continuamente o sucesso das empresas. Ou seja, uma abordagem de rede e um pensamento estratégico são formas adequadas de explorar as relações e interdependências dos atores do ecossistema para a criação de valor (KAPOOR; LEE, 2013; ZAHRA; NAMBISAN, 2011; 2012; PURBASARI *et al.*, 2019).

Da mesma forma, a teoria das redes pode ser usada para descrever relações entre organizações que possuem características comuns ou complementares que facilitam o acesso a recursos e informações ou para determinar a estrutura de interação social entre organizações.

Segundo Aarikka-Stenroos e Ritala (2017, p. 32) “todos os ecossistemas em todos os casos são compostos por redes; portanto, a abordagem ecossistêmica repercute bem nos fluxos de redes de negócios estabelecidos”. A compreensão das redes estabelecidas entre os atores dentro de cada EE, fundamentada na confiança

e cooperação desenvolvidas através de laços fortemente interligados, destaca a importância dessas redes para o funcionamento e sustentabilidade do EE (SPIGEL, 2017; SPIGEL; HARRISON 2018; STAM, 2015), assim como para a criação de valor entre os atores.

Além disso, as redes estabelecidas pelos ecossistemas formados por empreendedores não apenas determinam seu sucesso, mas também têm o potencial de mitigar quaisquer fraquezas que possam apresentar, como a falta de experiência ou recursos (KUSCHEL *et al.*, 2017; McADAM *et al.*, 2019; MOTOYAMA; KNOWLTON 2017; THEODORAKI *et al.*, 2018).

Embora seja um conceito sistêmico, a EE ainda não explorou totalmente os insights da teoria de redes, e nem sempre é claro de que forma os elementos propostos estão conectados em uma EE. Da mesma forma, a maioria das análises da teoria de redes analisa as características da estrutura da rede e a posição dos atores e tenta relacioná-las com as realizações/resultados produzidos por grupos e atores (BOGGATI; HALGIN, 2011). A utilização de abordagens da teoria de redes no EE é considerada relevante porque o ecossistema é composto por elementos que interagem com diferentes configurações de rede.

Assim, a teoria de redes fornece uma base teórica sistemática e rigorosa para analisar as interações intangíveis entre os diversos atores do EE, permitindo uma compreensão profunda das múltiplas interações em curso entre os múltiplos atores que compõem tais redes (CARTER *et al.*, 2015). Da mesma forma, fornece uma estrutura favorável para compreender o fenômeno da criação de valor dentro deste mesmo contexto.

2.1.4 A relação entre visão baseada em recursos, sistemas de marketing e as redes de valor

Este tópico aprofunda no relacionamento entre as teorias utilizadas (VBR e sistemas de marketing) para sustentar o fenômeno da criação de valor dentro da rede de valor, com o intuito de desenvolver as proposições do estudo. Partindo das limitações das teorias, entende-se que a complementariedade entre elas sustenta o entendimento do processo de criação de valor dentro de uma rede.

Leva-se em conta uma rede de valor por explicar melhor a competição, que é caracterizada por um mercado dinâmico, com constantes mudanças. Enquanto uma

cadeia de valor traz uma lógica sequencial e linear para a organização dos processos de criação de valor, na rede de valor esse processo é mais fluido, já que não tem uma ordem rígida, mas que funciona ao mesmo tempo em uma rede composta por organizações externas (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PEPPARD; RYLANDER, 2006; RICCIOTTI, 2020).

A dinamicidade também foi algo considerado pela VBR, justificando a escolha dessa teoria para o entendimento do fenômeno de criação de valor agregado. Teece *et al.* (1997) introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, incluindo a criação de valor como uma das essências da VBR. Segundo os autores, as capacidades dinâmicas podem "criar, ampliar, elevar, proteger e manter continuamente relevante a base de recursos únicos da empresa" em um ambiente em mudança (TEECE, 2007, p. 1.319), sendo usados para modificar outros recursos e, conseqüentemente, criar valor (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Apesar de alguns autores argumentarem que as capacidades dinâmicas devem ser entendidas como uma teoria distinta da VBR, dado que contextos com rápidas mudanças tornam os recursos obsoletos (EISENHARDT; MARTIN, 2000, por exemplo), considera-se nesse ensaio que são tipologias de recursos que devem ser avaliadas dentro da perspectiva da VBR (PETERAF; BARNEY, 2003; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014), visto que também abrange os recursos com benefícios e capacidades de curto prazo, se forem influentes na vantagem competitiva.

Portanto, a VBR é uma lógica importante para explicar os diferenciais de desempenho persistentes entre as trocas de marketing, devido à variação nos recursos e capacidades em nível de troca (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). As empresas possuem pacotes diferentes de recursos, mesmo que operem no mesmo setor (PETERAF; BARNEY, 2003). Esta suposição de heterogeneidade de recursos implica que algumas empresas são mais hábeis em realizar certas atividades, porque possuem recursos únicos (PETERAF; BARNEY, 2003).

Entende-se aqui que as empresas possuem recursos diferentes para o processo de criação de valor, e isso é a fonte para a vantagem competitiva sustentável. Pela ótica da VBR, as firmas não se limitam a se adaptar as condições externas (ameaças e oportunidades), mas também influenciam o mercado com seus processos dinâmicos ao gerenciar seus recursos (PENROSE, 1996; PORTER, 1998). É importante ressaltar que, ao alavancar efetivamente sua vantagem de recursos em recursos de informação do cliente para implementar estratégias que oferecem valor

superior aos clientes, uma empresa pode alcançar e sustentar vantagem (s) posicional (is) competitiva (s) no mercado e, por sua vez, desempenho financeiro superior (VARADARAJAN, 2020).

Deste modo, para que as vantagens de recursos sejam sustentadas, as firmas devem-se basear na criação de valor, além de resistir as ações por parte dos concorrentes, pois esses podem tentar imitar, copiar ou substituir os recursos que estão gerando vantagens competitivas.

A VBR oferece, com isso, uma estrutura teórica para integrar múltiplos recursos para explicar seus efeitos sinérgicos e diferenciais nas atividades e desempenho da empresa, além das contingências associadas a cada ligação (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Assim, para gerar um valor suficiente para a vantagem competitiva sustentável, a empresa vai em busca de uma base de recursos diferenciados para gerenciá-los e alocá-los de forma assertiva. Os pacotes de recursos serão, então, a base para a criação de um valor diferenciado.

2.1.5 A complementariedade entre a VBR, Teoria de Redes e Sistemas de Marketing

Apesar da VBR para sustentar o fenômeno da criação de valor como resultado da gestão e alocação de recursos diferenciados, essa base teórica pode não ser suficiente para o entendimento da criação de valor em sua essência. As críticas direcionadas a VBR vão ao encontro da negligência ao impacto das ações organizacionais na eficácia dos recursos ao longo do tempo visto que deve haver um reconhecimento de que os recursos devem ser alavancados, só a posse não diz nada (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). No entanto, a VBR tem potencial como um paradigma unificador para integrar outras teorias e proporcionar uma base parcimoniosa para múltiplas especulações teóricas (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Portanto, o conceito de cadeia de valor desenvolvida por Porter (base para o entendimento de Rede de Valor) traz o entendimento de uma ferramenta para combinar dados internos sobre a empresa com dados externos sobre o ambiente competitivo, a fim de decidir como alocar recursos. Logo, a fim de complementar a lógica dos recursos e trazer uma visão mais abrangente para o fenômeno da criação de valor em rede, apresenta-se a Teoria de Redes.

A integração da Teoria de Redes na análise do fenômeno da criação de valor amplia a compreensão sobre como se dá esse processo no ambiente empresarial, ao fornecer uma visão abrangente das interações entre os atores envolvidos. Ao considerar a Visão Baseada em Recursos (VBR), a Teoria de Redes emerge como uma peça fundamental para compreender como as empresas cooperam e interagem em busca de recursos e vantagens competitivas.

Enquanto a VBR destaca a importância dos recursos diferenciados para a obtenção de vantagem competitiva, a Teoria de Redes enfatiza as relações entre os atores como catalisadoras desse processo. A interação entre essas teorias sugere que as redes formadas pelas empresas não apenas facilitam a obtenção de recursos, mas também geram valor adicional por meio da cooperação e da troca de conhecimento e recursos.

Com isso, essa complementaridade teórica proporciona uma base sólida para entender como as empresas podem aproveitar as redes de relacionamento para impulsionar a criação de valor e alcançar vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, é válido considerar que a teoria dos Sistemas de Marketing também complementa a criação de valor, ao sustentar a lógica de contextos micro, médio e macro, complementando as limitações da Teoria de Redes, que se limita a explicar as interações até o nível médio.

O entendimento de sistemas de marketing envolve os relacionamentos cooperativos (subsistemas) entre as partes da transação, que emergem em subsistemas cooperativos de canais maiores. Essa arquitetura hierárquica complexa resolve o problema de quais fenômenos compreendem os sistemas de marketing. No nível micro, os sistemas de marketing incluem todas as atividades de compra e venda de empresas e famílias envolvidas na criação de transações de mercado. No nível médio, os sistemas de marketing incluem todas as transações de mercado. No nível macro, os sistemas de marketing incluem todas as atividades de transição de canal que constituem o sistema de marketing agregado (EI-ANSARY; SHAW; LAZER, 2018).

O intuito é trazer uma abordagem sistêmica do processo de criação de valor, a partir de uma estrutura para avaliação de sistemas de marketing com base nas noções de criação de valor e mecanismos de captura de valor, alavancando a pesquisa existente sobre redes estratégicas e de valor (CAVALLO *et al.*, 2021).

Esse argumento é sustentado pelos teoremas propostos no estudo de Shaw (2020), que promove a ideia dos sistemas de marketing como a teoria geral do marketing. As empresas formam redes cooperativas (Teorema 11), a fim de ter um esforço mínimo (Teorema 10) para a obtenção de recursos (Teorema 3). Isso se torna estratégico, visto que a empresa não consegue obter ou desenvolver todos os recursos e capacidades para atuar em um mercado (Teorema 17), o que faz com que ela desenvolva trocas eficientes por recursos que não possui, já que exige um esforço menor. Logo, são outros meios de aquisição que diminuem os custos de oportunidade da produção própria do recurso (Teorema 6) (SHAW, 2020).

Em outras palavras, a empresa se envolve em uma rede para obter recursos que muitas vezes são onerosos de obter, criando assim a heterogeneidade no mercado em que atua. Esses recursos podem ser financeiros (por exemplo, dinheiro, crédito); físicos (por exemplo, planta, equipamento); legais (por exemplo, marcas registradas, patentes); organizacionais (por exemplo, cultura, políticas); informacionais (por exemplo, conhecimento de clientes e concorrentes, tendências da indústria); relacionais (por exemplo, fornecedores, concorrentes, agências governamentais); e humanos (SHAW, 2020).

Portanto, essa posse de recursos derivada de uma rede gera a lei de competição do mercado (Teorema 24), onde uma empresa com recursos diferenciados obtém vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho superior.

Desse modo, a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva depende da sua capacidade de exibir e fazer uso de recursos de agregação de valor (RICCIOTTI, 2020). Quanto maior e mais exclusivo for o valor agregado, mais dependente dessa empresa as outras partes provavelmente serão e, de acordo com a teoria da dependência de recursos estabelecida (PFEFFER; SALANCIK, 1978), mais forte será a posição de rede da empresa (RICCIOTTI, 2020). Logo, o valor é agregado com mais sucesso com parcerias colaborativas que reconhecem todas as áreas contribuintes, incluindo processos, procedimentos, informações e ligações financeiras, gestão do conhecimento, inovação, estratégias, mudanças e relacionamentos.

Isso vai de encontro ao que foi proposto por Porter (1985), de que a empresa deve desenvolver atividades relacionadas à gestão e interação de redes externas (que podem incluir outras empresas, instituições educacionais, comunidades, governos,

organizações cívicas e grupos de clientes) que fornecem uma oportunidade para criar valor único (McPHEE; WHEELER, 2006).

Como Bonney *et al.* (2007) argumentam, as características da gestão da cadeia de valor são a busca de uma visão compartilhada por meio de estratégias, estruturas e processos alinhados, baseados na confiança, comunicação aberta, compromisso com a melhoria contínua, compreensão do que os consumidores valorizam no produto e um foco claro no processo de criação desse valor em toda a cadeia. Isso resulta em benefícios mútuos na criação, realização e fluxo de valor ao longo da rede.

Portanto, propõe-se a interpretação do "valor" e as relações ao longo de um sistema (ou seja, uma rede como uma derivação da cadeia) que destacam oportunidades para a criação de redes de valor capazes de gerar a vantagem competitiva sustentável. Isso vai de encontro a ideia dos sistemas de marketing elencados por Shaw (2020), de que se um sistema exhibe competição entre os elementos para recursos limitados, então aqueles indivíduos (grupos ou instituições) mais eficazes e eficientes tanto na adaptação de suas necessidades ao meio ambiente quanto na adaptação do meio ambiente às suas necessidades sobreviverão e crescerão, enquanto os menos capazes irão falhar ou morrer e desaparecer (Teorema 39).

Deste modo, aumentar a eficiência do sistema de marketing agregado é uma condição necessária e suficiente para aumentar o crescimento econômico agregado (SHAW, 2020). Para a criação de valor agregado em um sistema, a empresa precisa aumentar a sua eficiência na obtenção de recursos dentro de uma rede.

Em suma, as empresas utilizam as redes formadas por outras organizações para cooperar, com o intuito de captar recursos e criar valor superior ao dos concorrentes. Logo, a busca por recursos é sustentada pela visão baseada em recursos (VBR), visto que a empresa está sempre em busca de recursos para se diferenciar e, conseqüentemente, gerar a vantagem competitiva. Da mesma forma, a empresa, inserida em um sistema de marketing, interage com outros atores em busca de criar um valor superior derivados dos recursos obtidos por meio dessas interações. Portanto, a complementariedade entre as teorias sustenta o entendimento da criação de valor dentro de uma rede.

As empresas passam a ser mais hábeis para realizar as atividades de criação de valor, porque possuem recursos únicos derivados das interações dentro das redes, ou seja, dentro de sistemas.

Pela ótica da VBR as firmas não se limitam a se adaptar as condições externas (ameaças e oportunidades), mas vão também influenciar o mercado com seus processos dinâmicos ao gerenciar e implementar os seus recursos. A VBR é, portanto, uma estrutura teórica para integrar múltiplos recursos, que explica os efeitos sinérgicos e diferenciais nas atividades e desempenho da empresa em relação as demais empresas do mercado.

É importante destacar que a VBR tem potencial como uma visão unificadora para integrar outras teorias e proporcionar uma base parcimoniosa para múltiplas especulações teóricas. Dessa forma, a teoria dos sistemas de marketing propõe a ideia de relacionamentos cooperativos (subsistemas) entre as partes, que emergem em subsistemas cooperativos de canais maiores, que criam um contexto favorável para a obtenção de recursos difíceis de adquirir.

A complementariedade das teorias traz a ideia de que as interações entre os atores de uma rede resultam em benefícios mútuos na criação, realização e fluxo de valor ao longo dessa rede. Essas interações destacam oportunidades para a criação de redes de valor capazes de gerar a vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, as discussões aqui presentes fornecem direções para este estudo, explorando a relação da visão baseada em recurso (VBR) de forma conjunta ao sistema de marketing e Teoria de Redes, como alicerce para a fundamentação do processo de criação de valor dentro das organizações.

Ao integrar essas perspectivas teóricas, a pesquisa avança ao explorar novas fronteiras no estudo da criação de valor empresarial, oferecendo insights tanto para a teoria quanto para a prática gerencial.

Esta contribuição, demonstrada ao longo das argumentações realizadas, fomenta o avanço e a contribuição teórica, ao explorar um campo de pesquisa ainda não explorado na literatura, e de forma prática ao fornecer um *framework* de trabalho para as empresas que podem se basear nestes aportes, que poderão ser comprovados empiricamente, para o desenvolvimento da vantagem competitiva dentro da indústria que essas fazem parte.

2.2 O FENÔMENO DA CRIAÇÃO DE VALOR

Transmitir o valor de uma oferta para o consumidor é um dos principais objetivos das estratégias de marketing (VARADARAJAN, 2010), o que exige da

empresa a captação das informações do mercado e o acompanhamento das mudanças (PAYNE *et al.*, 2008). O conceito de valor não se limita ao valor monetário de algo. Dentro do marketing, o valor implica ativos intangíveis como a percepção, atitude e disposição do consumidor (TASCI, 2016).

A evolução do marketing dentro das suas “eras” é algo que representa a necessidade da compreensão precisa do mercado, ao levar em conta que as empresas devem criar, comunicar, entregar e enriquecer o valor para o cliente, atendendo a dinamicidade desse mercado. Ao longo do tempo, o marketing acompanhou a evolução do mundo ao longo dos anos, pessoas, organizações, governos, clima, dentre outros, modificaram suas formas de ação, relacionamentos (KOTLER *et al.*, 2021), o que exigiu adaptações na forma como o valor é criado.

A criação de valor pode se ampliar para o conceito de cadeia de valor, o qual faz com que a empresa pense estrategicamente suas atividades (atividades de valor) a fim de buscar a melhor forma de criar, sustentar e maximizar valor para seus clientes (RICCIOTTI, 2020).

Michael Porter foi quem primeiro apresentou o conceito de cadeia de valor durante seus estudos sobre vantagem competitiva (PORTER, 1985). É uma ferramenta que auxilia no entendimento de como as empresas podem criar e sustentar valor para seus clientes e como maximizá-lo, para que a interação com a cadeia de valor se torne a fonte de vantagem competitiva (RICCIOTTI, 2020). Dentro dessa cadeia de valor a empresa desenvolve atividades estratégicas que são úteis para entregar produtos ou serviços de valor no mercado. Essa cadeia de valor pode ter diversas abordagens, inseridas dentro de um sistema de valor, que abrange a cadeia de valor do fornecedor, cadeia de valor do canal e cadeia de valor do consumidor (RICCIOTTI, 2020).

A Figura 1 apresenta a estrutura proposta por Michael Porter (1985) para a identificação de uma cadeia de valor e as atividades desenvolvidas por ela.

FIGURA 1 - CADEIA DE VALOR E SUAS ATIVIDADES



Fonte: PORTER (1985)

Segundo Porter (1985), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se o uso de uma cadeia de valores” (PORTER, 1985, p. 33). Dessa forma, o foco é a cadeia interna da organização, com atividades primárias envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e as atividades secundárias, que dão suporte às primárias.

Ao longo dos anos, o conceito de cadeia de valor foi ampliado e inovado (ENSIGN, 2001; SHAPIRO *et al.*, 1993; SIMATUPANG *et al.*, 2017), para que contribuições ainda mais focadas fossem desenvolvidas: (1) cadeia de valor virtual (RAYPORT; SVIOKLA, 1995); (2) cadeia de valor global (ANDERSON, 2000); (3) cadeia de valor agregado (McPHEE; WHEELER, 2006); (4) cadeia de valor reversa (JAYARAMAN; LUO, 2007); (5) cadeia de valor sustentável (FEARNE; MARTINEZ; DENT, 2012); dentre outros.

A figura 2 traz o framework desenvolvido por Ricciotti (2020) em uma revisão sistemática de 66 artigos. Ao analisar as diversas pesquisas sobre o tema, o autor percebeu que, ao longo do tempo, o campo dos estudos de cadeia de valor foi enriquecido com novos elementos e acabou evoluindo para um conceito mais atualizado, entendido como rede de valor. A rede de valor é conceituada como uma rede dinâmica de parcerias cliente/fornecedor e fluxos de informação, que é ativada pela demanda real do cliente e é capaz de responder de forma rápida e confiável às preferências do cliente. Ao mesmo tempo, cria valor para todos os seus participantes

e tem a capacidade de construir uma marca forte baseada em serviços valiosos e de quebrar barreiras à concorrência (BOVEL; MARTHA, 2000).

Os motivos para a incidência da rede de valor é a digitalização e desmaterialização, que faz com que a forma como as empresas competem no mercado mude, já que hoje as empresas individuais já não competem entre si, mas sim as redes de empresas, e para sobreviver é necessário fazer parte de uma rede (RICCIOTTI, 2020).

A Figura 2 mostra a evolução histórica dos estudos sobre a cadeia de valor. Seis períodos de cinco anos foram identificados e possibilitaram a categorização da evolução das temáticas dentro dos estudos analisados.

De 1985 a 1990, os primeiros estudos de cadeia de valor passaram a surgir, com as contribuições de Michael Porter sobre a vantagem competitiva. Nesse período, houve o entendimento de que a cadeia de valor é formada por atividades interdependentes que são conectadas por vínculos e formam o sistema de valor, que inclui as cadeias de valor de empresas, fornecedores, canais e compradores.

De 1991 a 1995, os estudos se concentraram novamente nas motivações para o sucesso ou o fracasso das empresas, levando em consideração a cadeia de valor em conjunto com outras abordagens (teoria dos jogos, modelos de comprometimento sob incerteza, visão baseada em recursos).

Já de 1996 a 2000, os estudos abordaram a utilização da cadeia de valor para a escolha do posicionamento. Dessa forma, as empresas usavam ferramentas como *benchmarking*, terceirização, gerenciamento de qualidade total, competição baseada no tempo, parceria, reengenharia e gerenciamento de mudança e se tornavam flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Naquele momento, os estudos começam a indicar a mudança do pensamento de cadeia de valor para rede de valor.

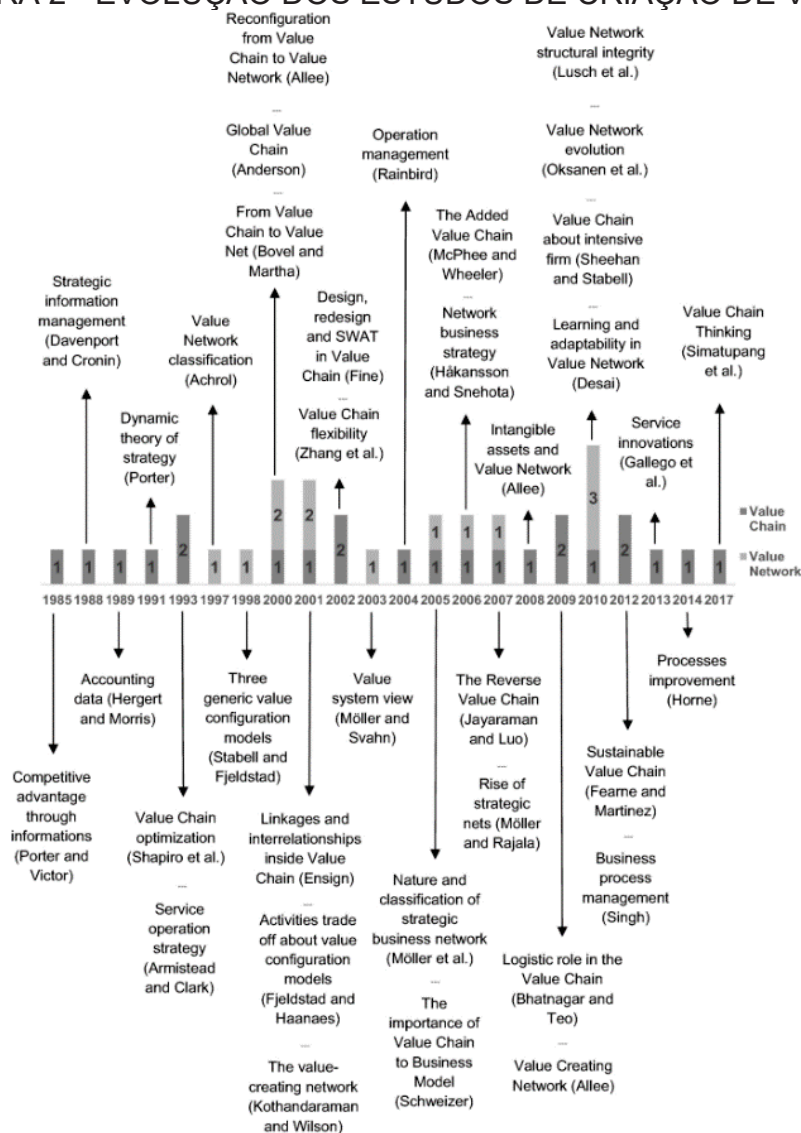
No período de 2001 a 2005, a internet começa a desempenhar um papel importante no posicionamento das empresas e os relacionamentos entre firmas tornaram-se um tópico de pesquisa de importância substancial. A atenção, então, passou das firmas individuais para a rede de criação de valor, formada por parcerias com firmas-chave capazes de criar valor para os consumidores finais.

De 2006 a 2010, surge a rede de valor agregado, que tinha como objetivo fornecer aos gerentes novas atividades úteis para que a empresa se mantivesse competitiva no ambiente de negócios real. E para que essa rede conseguisse gerar o

valor agregado seria necessário valorizar os ativos intangíveis, como conhecimento humano, estruturas internas, formas de trabalho, reputação e relações comerciais, para poder negociá-los.

Por fim, no período de 2011 a 2017, os estudos apresentaram a utilização da rede de valor para melhoria dos processos a fim de obter vantagem competitiva. Assim, a organização das atividades da rede de valor deveria estar constantemente orientada para a melhoria das competências e capacidades críticas, absorvendo novas tecnologias e combinando as já existentes.

FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE CRIAÇÃO DE VALOR



Fonte: Ricciotti, 2020

É possível perceber na evolução dos estudos a mudança de *mindset*, onde a cadeia de valor passa a ser compreendida como uma rede de valor. A competição

passa a ser em nível de rede, as interações entre as empresas aumentam, a troca de informações aumenta, as parcerias aumentam e é necessário adaptar-se ao trabalho e aprendizagem interagindo com atores de múltiplas perspectivas (SIMATUPANG *et al.*, 2017; ZONDAG *et al.*, 2017). A colaboração torna-se fundamental, pois somente colaborando é que as empresas conseguem se manter competitivas (RICCIOTTI, 2020).

Os motivos para essa alteração de pensamento são resultado da mudança do comportamento do mercado, que passa a valorizar outros atributos organizacionais. Seis motivos principais são mencionados como os responsáveis por essa mudança, sendo eles: (1) sustentabilidade: não é mais suficiente ter alto desempenho, mas também baixo impacto ambiental para sobreviver no longo prazo; (2) globalização: a competição se tornou global e há a necessidade de ser mais eficiente para lidar com o mercado globalizado; (3) colaboração: as empresas precisam colaborar para sobreviver, já que as habilidades internas podem não ser suficientes para atender as necessidades dos clientes; (4) ativos intangíveis: há uma valorização maior dos ativos intangíveis, fazendo com que o valor nas empresas e nas trocas em geral seja representado cada vez mais pelo que é intangível e cada vez menos pelo que é tangível; (5) flexibilidade: estrutura leve para lidar com diferentes tipos de problemas; e (6) agilidade: devem ser capazes de lidar rapidamente com diferentes tipos de problemas (RICCIOTTI, 2020).

Portanto, uma rede oferece a colaboração de outras empresas que dela fazem parte, possibilitando a inclusão de todos os elementos mencionados anteriormente e permitindo, conseqüentemente, a geração de um valor superior para toda a cadeia e, por conseguinte, a vantagem competitiva.

É possível que essa tendência da mudança de cadeia de valor para rede de valor continue ao longo dos anos, dadas as exigências que o mercado passou a priorizar (sustentabilidade, globalização, colaboração, ativos intangíveis, flexibilidade e agilidade), como também pela necessidade de digitalização e desmaterialização que o mercado demanda.

Deste modo, surgem os desafios para o estudo do fenômeno de criação de valor dentro de uma rede. As pesquisas precisam se concentrar na forma como essas redes são estruturadas a fim de entender como funciona a desintegração e reintegração de atores para a criação de valor agregado que seja suficiente para a vantagem competitiva (BARBER, 2008; RICCIOTTI, 2020). Logo, para entender o

fenômeno da criação de valor agregado, se faz necessário entender como se dá a relação de atores de uma rede na busca pelos recursos necessários para o desenvolvimento dessa atividade.

2.3 A VISÃO ECOSSISTÊMICA

O conceito de ecossistema tem ganhado reconhecimento na literatura de estratégia organizacional, uma vez que é mais consistente para explicar a atuação de empresas no mercado competitivo. É uma perspectiva que vai além das fronteiras organizacionais por considerar uma estrutura multilateral de atores que materializa uma proposta de valor conjunta (COBBEN *et al.*, 2022).

Um “ecossistema” corresponde à “estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se materialize” (ADNER, 2017, p. 40). Ecossistemas, quando bem coordenados, resultam em vários tipos de complementariedades desenvolvidas por *stakeholders* e recursos indispensáveis para a identificação, busca e expansão de oportunidades (TORRES; GODINHO, 2021).

Dado o interesse crescente de acadêmicos, profissionais de gestão e formuladores de políticas públicas em compreender a dinâmica dos ecossistemas empresariais, muitos estudos surgiram com um interesse comum: esclarecer os limites conceituais deste contexto. O objetivo central destes estudos é encontrar o consenso e a clareza nos conceitos e tipologias de ecossistema, a fim de ajudar as organizações e *stakeholders* a alcançarem seus diversos objetivos.

No entanto, apesar de esforços recentes para a discussão dos conceitos e tipologias existentes, ainda não há consenso sobre a clareza e limites de um ecossistema. Quatro grandes fluxos de pesquisa sobre ecossistema surgiram, cada um com bases teóricas diferentes (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Um primeiro fluxo trata do ecossistema industrial e foi abordado pela primeira vez por Frosch e Gallopoulos (1989), que fizeram uma analogia com o ecossistema natural para a compreensão e transformação do sistema industrial. Assim, os processos de fabricação utilizam os ecossistemas industriais como forma de receber matérias-primas para o desenvolvimento de produtos, derivados da interação com o ambiente (FROSCH; GALLOPOULOS, 1989; ERKMAN, 1997). As pesquisas desse fluxo focaram no impacto do ecossistema industrial na sociedade, na análise de

projetos reais (tecnologias e mudanças climáticas, por exemplo) dentre outros elementos necessários para a otimização do uso de recursos (WU *et al.*, 2012; WANG *et al.*, 2013). No entanto, essa abordagem teórica industrial se distanciou do estudo de investimentos industriais e análise dos negócios (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

O segundo fluxo abordou principalmente a perspectiva dos ecossistemas de negócio, concentrando-se no contexto dos negócios a fim de avaliar variáveis centrais que são a captura e criação de valor. Logo, avalia-se a dinâmica e o comportamento organizacional de ecossistemas de negócios. A base teórica de negócios se subdivide em vários outros ecossistemas, sendo eles (1) ecossistema digital (SELANDER *et al.*, 2013; AALTONEN; TEMPINI, 2014); (2) ecossistemas complementares (subindústria) (ADNER; KAPOOR, 2010; KAPOOR; LEE, 2013); (3) ecossistema de fornecedores (VISWANADHAM; SAMVEDI, 2013; HONG; SNELL, 2013); (4) ecossistemas de grupos empresariais (LI, 2009; GOMEZ-URANGA *et al.*, 2014); e (5) ecossistema de redes profissionais globais (LEWIN; ZHONG, 2013). Neste fluxo, ainda existe uma limitação no que diz respeito ao conceito de ecossistema dentro de cada abordagem, uma vez que não há consenso nos diversos estudos de cada base teórica (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

A terceira perspectiva foi introduzida por Cusumano e Gawer (2002), tratando exclusivamente do gerenciamento do dinamismo e da interação entre os atores que compõem o ecossistema. Esse fluxo reconhece a complexidade das interações entre os atores, que se organizam em redes também complexas. Assim, os estudos se concentram na avaliação do que impulsiona o crescimento e/ou declínio das redes de atores (KRISHNAMURTHY; TRIPATHI, 2009; MAKINEN *et al.*, 2014). Essa perspectiva ainda é pouco abordada pela literatura, levando em conta os contextos de aplicação, que se limitam basicamente ao segmento de tecnologia da informação (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Por fim, a perspectiva de rede multi-ator é uma visão ampliada que inclui diversos atores no contexto sistêmico (empreendedores e investidores privados, inovadores que estão fora dos limites da empresa, usuários/comunidades de usuários, burocratas governamentais/decisores políticos e consórcios). Surge a partir da limitação das abordagens anteriores, que se concentram nas redes complexas e relacionamentos entre empresas privadas, negligenciando outros atores que também compõem e são influentes no ecossistema. O foco dessa abordagem é basicamente teórico, onde os estudos se concentram em propor modelos amplos incluindo o lado

da demanda, modelos de negócios e ecossistemas de negócios sob o guarda-chuva da estratégia de pesquisa (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007; PRIEM *et al.*, 2013). No entanto, este quarto fluxo não possui embasamento teórico claro, uma vez que aborda diversos atores, com objetivos múltiplos (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

Os quatro fluxos de pesquisa, apesar de bem delimitados, causam certa confusão no conceito de um ecossistema, uma vez que incluem e negligenciam atores que o compõem. Não demorou para que estudos reconhecessem essa falta de consenso na literatura de ecossistemas e buscassem esclarecer o conceito do que realmente representa esse contexto organizacional.

Tsujimoto *et al.* (2018) é um estudo de destaque, onde os autores buscaram avaliar os conceitos existentes a fim de encontrar um mais abrangente, que incluísse os diversos atores que influenciam nas atividades de um ecossistema, seja qual for o objetivo final deste. Os autores reconhecem que os diversos atores possuem atribuições, princípios comportamentais e de tomada de decisão diferentes dentro de um ecossistema. Um exemplo disso são os formuladores de políticas públicas e governamentais que não visam necessariamente o lucro, ao contrário das empresas que interagem com esses atores, buscando recursos ou outros ativos que beneficiam suas atividades. No entanto, salientam que o ecossistema pode ser gerido estrategicamente se os gestores compreenderem os mecanismos subjacentes à dinâmica do ecossistema (TSUJIMOTO *et al.*, 2018), ou seja, o papel e os objetivos de cada ator que o compõe. Logo, os atores se conectam por meio de vários tipos de relacionamentos, que podem ser fluxos de recursos visíveis e/ou invisíveis, contratos, confiança e compartilhamento de visão (TSUJIMOTO *et al.*, 2018).

O resultado deste estudo foi um conceito amplamente aceito, que inclui a dinâmica de interação dos atores que possuem diferentes objetivos, mas que interferem diretamente na tomada de decisão dos demais. Dessa forma, “para fornecer um sistema de produto/serviço, uma rede social multicamada historicamente auto-organizada ou gerenciada consiste em atores que possuem diferentes atributos, princípios de decisão e crenças” (TSUJIMOTO *et al.*, 2018, p. 55).

Logo, conclui-se que se deve considerar na abordagem ecossistêmica o comportamento de atores empresariais e não empresariais dentro de uma mesma dinâmica. Para a análise de fenômenos dentro do ecossistema não é diferente, pois não se deve concentrar em relações causais muito estreitas, já que a análise é

limitada, uma vez que as decisões de qualquer ator podem impactar a nível do ecossistema.

Assim, essa lógica do design do ecossistema é um tópico de pesquisa ambicioso (TSUJIMOTO *et al.*, 2018), que deve ser levado em consideração para o entendimento dos fenômenos inerentes a um ponto focal. Os objetivos das pesquisas em ecossistemas devem refletir nos princípios de tomada de decisão e os comportamentos/interações que afetam o crescimento e o declínio, levando em consideração que se trata de uma rede complexa de atores com atributos e objetivos diferentes.

2.4 ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES (EE)

O ecossistema empreendedor (EE) surgiu como uma rápida e promissora área de pesquisa no campo do empreendedorismo. Como visto anteriormente, o conceito de ecossistema não é novo surgindo em trabalhos que buscavam capturar a essência da teoria econômica evolutiva.

O conceito derivado da biologia que traz à tona a interdependência entre seres vivos ajuda a explicar o comportamento de um ecossistema, como visto anteriormente. No entanto, enquanto no conceito de ecossistema da biologia os seres vivos possuem uma necessidade predatória, nos ecossistemas organizacionais, as instituições cooperam entre si para fomentar o desenvolvimento dos negócios. E no ecossistema empreendedor (EE) não é diferente.

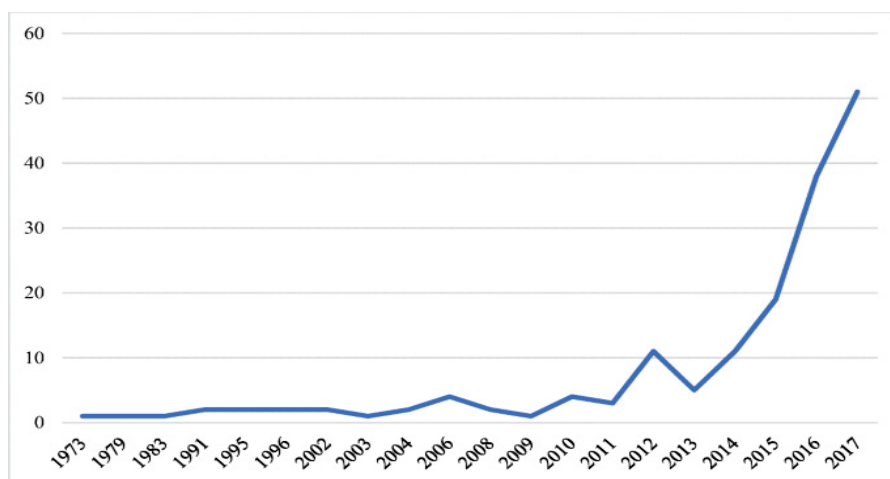
Os EEs tornaram-se um mecanismo de impulsionamento do empreendedorismo em todo o mundo – seja em países emergentes quanto desenvolvidos (ISENBERG, 2010). O EE se concentra, portanto, na criação do desenvolvimento econômico, onde diversos atores integrados estimulam o empreendedorismo em diferentes âmbitos geográficos (COBBEN *et al.*, 2022)

No entanto, muitos governos adotam uma abordagem equivocada do empreendedorismo, buscando reproduzir um “ideal inatingível” de um ecossistema (ISENBERG, 2010), ou seja, repetindo comportamentos e melhores práticas de economias com estruturas completamente diferentes. Isso é reflexo da falta de convergência do que constitui um EE, já que a literatura de empreendedorismo ainda foca principalmente nas características e comportamentos de indivíduos e empresas (CAVALLO *et al.*, 2019). Estudiosos já demonstraram a necessidade de entender o

que fomenta empreendedorismo em cenários mais amplos, considerando elementos regionais, temporais e sociais dentro de uma lógica sistêmica (AUTIO *et al.*, 2014; ZAHRA; WRIGHT, 2011; ZAHRA *et al.*, 2014). É onde entra a literatura de EE.

Com esta demanda, muitos estudos surgiram a partir dos pioneiros Cohen (2006), Isenberg (2010) e Feld (2012), que difundiram a ideia de que diversos atores contribuem para o fomento ao empreendedorismo. Dada essa crescente expansão do tema EE (conforme gráfico 1), Cavallo *et al.* (2019) realizam uma revisão sistemática da literatura a fim de apresentar um conjunto de diretrizes para avançar no entendimento atual dos EEs.

GRÁFICO 1 - AVANÇO DOS ESTUDOS EE AO LONGO DOS ANOS



Fonte: Cavallo *et al.*, (2019a)

Assim, para justificar a necessidade de uma revisão sistemática sobre os estudos existentes, Cavallo *et al.* (2019) referenciam Stam (2015) para argumentar que, por mais atraente que o conceito de EE seja para os estudos existentes, ainda há muitos problemas no que diz respeito a abordagem empregada, visto que buscam aplicar antecipadamente questões conceituais, teóricas e empíricas, fundamentais para o bom funcionamento de um EE (STAM, 2015; CAVALLLO *et al.*, 2019), o que deixa espaço para novas contribuições.

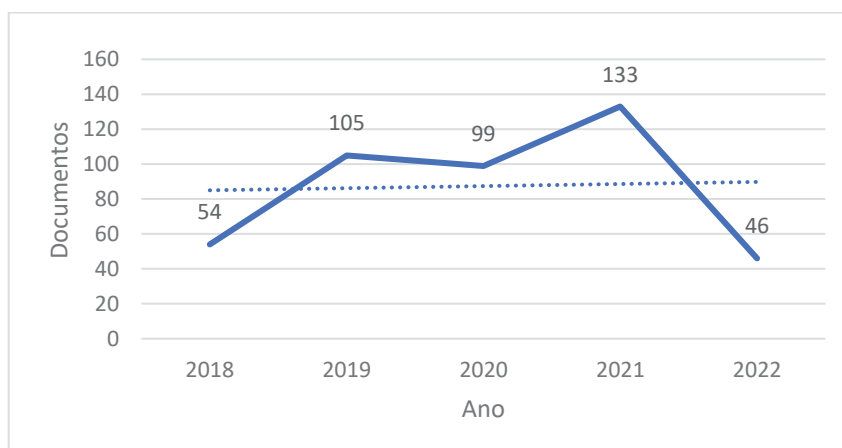
Este aspecto é evidente no estudo de Jha (2018), que mostra a pesquisa de EE se desmembrando em seis domínios isolados (mercados acessíveis, disponibilidade de financiamento, cultura propícia, capital humano de qualidade, estrutura política progressiva e uma variedade de apoio institucional). Ainda assim, atenção considerável foi dado ao acesso a mercados, finanças e capital humano de

qualidade, visto como os fatores mais importantes dentro de um EE (JHA, 2018). No entanto, esses domínios não são independentes uns dos outros, uma vez que afetam a qualidade e a atividade de outros domínios, o que faz com que a pesquisa existente seja limitada, causando problemas no entendimento do que realmente representa um EE.

Dessa forma, até o estudo de Cavallo *et al.* (2019), os conceitos de EE eram utilizados de forma diversa, tornando a literatura “caótica” por abranger uma variedade de perspectivas diferentes sobre a geografia do empreendedorismo, em vez de considerá-lo como uma teoria coerente. Portanto, no esforço dos autores de consolidar o conceito de EE a partir da revisão da literatura, considerando também o conceito proposto por Stam (2015, pág. 5) propõem que o EE é formado por um “conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de tal forma que possibilitam o empreendedorismo produtivo dentro de um determinado território” (CAVALLO *et al.*, 2019, p. 1300). Em outras palavras, o conceito proposto pelos autores identifica um EE como produtivo no sentido de ser inovador e orientado para o crescimento, na busca pelo objetivo final, que é a criação de novos empreendimentos dentro de um determinado território.

Os estudos recentes (após a revisão de CAVALLLO *et al.*, 2019), ainda seguem a mesma tendência dos achados da revisão anterior. O gráfico 2 representa uma busca dos artigos sobre “*entrepreneurial ecosystem*” na base de dados Scopus (acessado em 25 de maio de 2022).

GRÁFICO 2 - ESTUDOS RECENTES DO EE



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Juntamente com a criação do conceito abstrato de EE (CHO; RYAN; BUCIUNI, 2022; COBBEN *et al.*, 2022), a literatura existente continua produzindo um número considerável de análises que descrevem os principais componentes de um EE (FISCHER *et al.*, 2022; SEPULVEDA-CALDERON; CASTRO-RÍOS; MONTES-GUERRA, 2022), como também o impacto social das atividades desenvolvidas (McDANIEL; GE; YUAN, 2022) e desempenho desse novo modelo de desenvolver um negócio (OPUTE *et al.*, 2021; FISCHER *et al.*, 2022).

Dessa forma, a fim de avaliar empiricamente as atividades e interações presentes no EE, os estudos passaram a considerar que diversos atores influenciam no resultado do ecossistema, ou seja, a criação de novos empreendimentos. Logo, atores empreendedores (tanto potenciais quanto existentes), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, investidores anjo, bancos), instituições (universidades, agências do setor público, órgãos financeiros) e processos empresariais (por exemplo, a taxa de natalidade de negócios, número de empresas de alto crescimento, níveis de 'empreendedorismo de grande sucesso', número de empreendedores em série, grau de mentalidade de venda dentro das empresas e níveis de ambição empreendedora) se unem, formalmente e informalmente, para conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empresarial de uma determinada região (MASON; BROWN, 2014; CAVALLO *et al.*, 2019).

Logo, a visão limitada, criticada por Isenberg (2010), de que o governo é o grande responsável pelo fomento ao empreendedorismo cai em desuso, uma vez que este não pode (nem consegue) fazer tudo sozinho. Assim, a responsabilidade é distribuída aos demais atores (que variam, dependendo do contexto analisado), e executivos de empresas, proprietários de empresas familiares, universidades, organizações profissionais, fundações, organizações trabalhistas, financiadores e os próprios empreendedores passam a contribuir com o desenvolvimento de novos empreendimentos, promovendo diversas atividades (financiamento a educação e capacitação, conferências, pesquisa e defesa de políticas) para este fim (ISENBERG, 2010).

2.5 ECOSSISTEMAS DIGITAIS (ED)

Nas últimas décadas, uma nova geração de empresas surgiu como reflexo dos avanços nas tecnologias de informação (TI). As empresas de plataforma surgiram com a finalidade de facilitar a experiência do usuário e disponibilizar determinados serviços a qualquer momento, que vão desde entretenimento até transporte. Netflix, Uber, Airbnb são exemplos de empresas de plataforma que se tornaram líderes de mercado, cuja principal competência é a capacidade de combinar um grupo de usuários com outro, reduzindo o custo de transação.

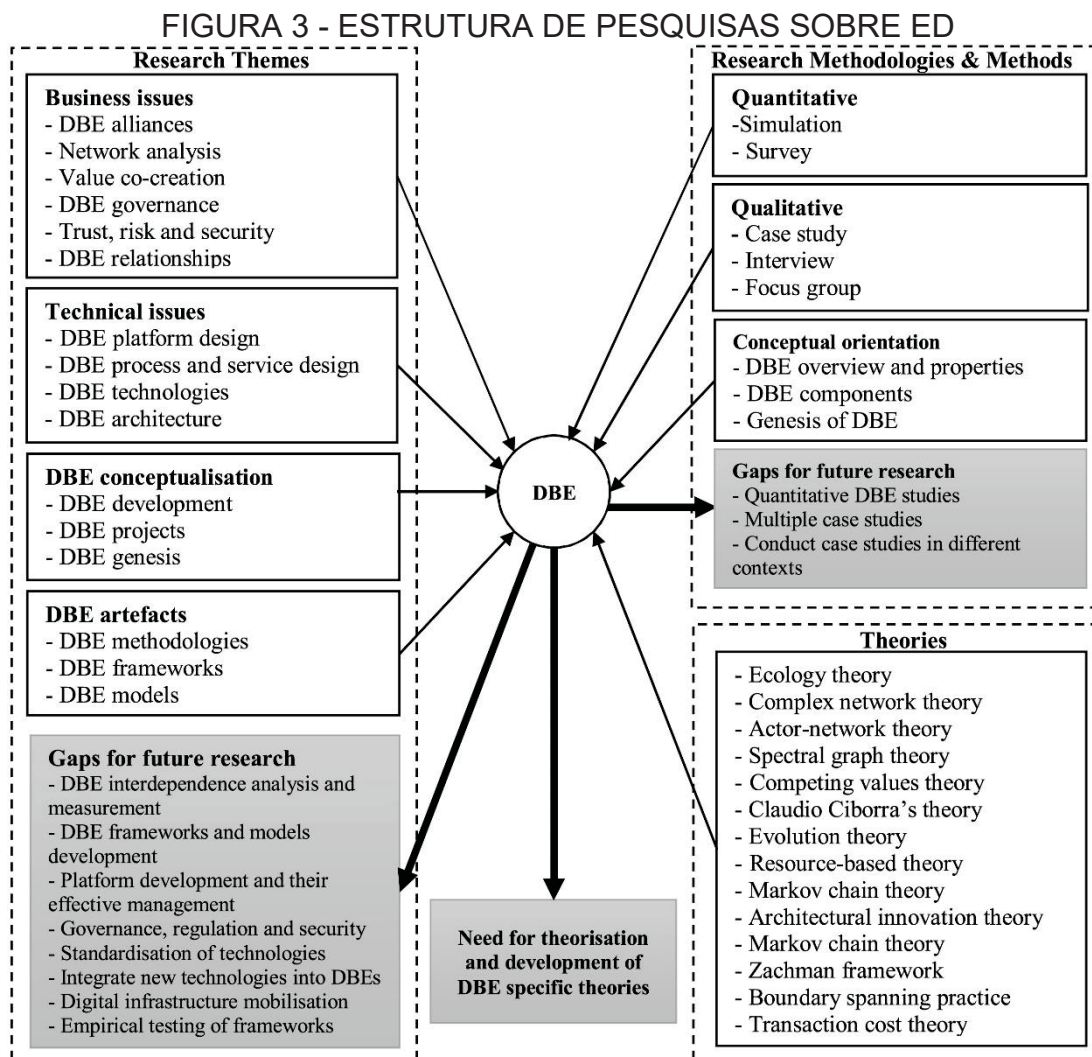
É válido pontuar que a maioria das empresas de plataforma são *startups*, ou seja, modelos de negócio que são jovens, crescem rapidamente e que comandam bilhões em receita e milhões de clientes. No entanto, esses negócios são diferentes dos tradicionais, uma vez que não são orientados pelo lado da oferta, mas sim pela demanda, focados na maximização do valor para muitos clientes (SONG, 2019).

As pesquisas sobre a digitalização e os negócios digitalizados tem se intensificado, buscando entender os princípios-chaves de como os sistemas de distribuição, canais de marketing e canais de distribuição são formados, como também o entendimento da interação entre os agentes econômicos (KRASYUK *et al.*, 2022). Neste caminho, surgiram também os estudos que buscaram compreender a abordagem ecossistêmica desses negócios, com o intuito de contribuir acadêmica e empiricamente para o entendimento de como esses negócios e suas atividades funcionam na prática.

Venkatraman *et al.* (2014) foram um dos pioneiros da visão ecossistêmica dos negócios digitais. Os autores investigaram como a informação e a tecnologia impulsionam a inovação em negócios digitais, onde vários colaboradores trabalham juntos em um ecossistema em prol de uma inovação sustentável. Com essa visão, desenvolvem uma estrutura baseada em dois novos conceitos — (1) plataformas de inovação de negócios digitais (DBI); e (2) capacidade de inovação de negócios digitais no nível de análise do ecossistema. Como resultado, descobrem que a plataforma e as capacidades dão origem ao valor de negócios que é criado no nível do ecossistema e compartilhado pelos vários atores (VENKATRAMAN *et al.*, 2014).

Senyo, Liu e Effah (2019) reconhecem a grande literatura existente sobre ecossistemas de negócios digitais (DBE) e promovem uma revisão sistemática a fim de sintetizar o corpo de conhecimento apresentado ao longo dos anos. Os autores (1) desenvolvem uma estrutura abrangente que sintetiza e fornece uma direção geral da pesquisa de ecossistemas digitais; (2) apontar lacunas na literatura; e (3) fornecem

orientações para pesquisas futuras. A Figura 4 sintetiza os achados da revisão sistemática desenvolvida, que é um ponto de partida útil para novos pesquisadores e profissionais entenderem o estado atual da pesquisa DBE e identificar áreas que requerem estudos adicionais.



Fonte: SENYO, LIU; EFFAH (2019)

A figura 3 desenvolvida pelos autores tem três componentes principais, nomeados como temas de pesquisa, metodologias e teorias (SENYO, LIU; EFFAH, 2019).

Com foco nas lacunas que direcionam estudos futuros, os autores desvendam oito caminhos a serem abordados em pesquisas sobre ecossistemas de negócios digitais. Essas lacunas são as seguintes: (1) Análise e medição de interdependência DBE (o quanto os atores são interdependentes?); (2) frameworks, modelos e

desenvolvimento de metodologias de DBE (quais artefatos são específicos de DBE?); (3) desenvolvimento de plataformas e sua gestão eficaz (como DBEs se tornam sustentáveis?); (4) governança, regulação e segurança (como a governança deve ser estruturada e executada em DBEs?); (5) padronização das tecnologias DBE (como padronizar tecnologias para DBEs?); (6) integração de novas tecnologias em DBEs (como implementar novas tecnologias para a criação de valor em DBEs?); (7) mobilização da infraestrutura digital (como integrar sistemas de diferentes parceiros?); e (8) teste empírico de frameworks, modelos e metodologias (quais artefatos realmente fazem parte das atividades de um DBE?) (SENYO, LIU; EFFAH, 2019).

Metodologicamente, os estudos ainda se limitam a desenvolvimentos conceituais e método de simulação, o que tornou a utilização limitada de outras abordagens. Portanto, os autores fazem um apelo para o desenvolvimento de estudos com outros métodos, como entrevistas, por exemplo (SENYO, LIU; EFFAH, 2019). Isso aumentará as contribuições de estudos qualitativos mais exploratórios, que tragam insumos para a generalização mais ampla das descobertas (SENYO, LIU; EFFAH, 2019).

Por fim, os estudos que exploram os ecossistemas digitais pouco exploram teorias na argumentação e quando a fazem, trabalham com lógicas diferentes do que a teoria realmente propõe. Logo, os autores propõem que mais estudos trabalhem com abordagens teóricas coerentes (nível de análise, por exemplo) para a pesquisa do contexto do ecossistema digital (SENYO, LIU; EFFAH, 2019). Acreditam também que a construção de novas teorias (específicas) é indispensável para a evolução e entendimento real do ecossistema digital (SENYO, LIU; EFFAH, 2019).

A partir da revisão de Senyo, Liu e Effah (2019), outros estudos surgiram buscando entender empiricamente a lógica de funcionamento de ecossistemas digitais. É o caso de Li *et al.*, (2019) que avaliam as plataformas digitais de negócios internacionais, descobrindo que a organização das plataformas digitais tem sido atribuída ao agrupamento de recursos externos para a criação de valor do ecossistema. No entanto, essa troca de recursos para a criação de valor tem gerado gargalos para as atividades de negócios internacionais, uma vez que os custos e as dificuldades nas trocas de vantagens para novos mercados são ineficazes (LI *et al.*, 2019).

Kohtamäki *et al.* (2019) usam quatro teorias no nível da firma (organização industrial, visão baseada em recursos, identidade organizacional e abordagem de custo de transação) para compreender as configurações do modelo de negócios digitais, fornecendo direções de pesquisa com base nas teorias da firma dentro de ecossistemas e plataformas. Os autores descobrem que a perspectiva teórica mais dominante ainda é a visão baseada em recursos, mas que os estudos ainda focam na análise do nível da empresa, lacuna esta a ser preenchida por pesquisas futuras (KOHTAMÄKI *et al.*, 2019). Dessa forma, a evolução da digitalização requer uma ênfase crescente além dos limites de uma única empresa para alinhar os modelos de negócios e tecnologias de diferentes empresas dentro do ecossistema (KOHTAMÄKI *et al.*, 2019).

Gupta, Mejia e Kajikawa (2020) reconhecem a ascensão da visão ecossistêmica e que isso não tem sido diferente dentro do contexto da digitalização. No entanto, os autores visualizam um problema conceitual em ecossistemas que se sobrepõem: ecossistemas de inovação e ecossistemas digitais, o que tem dificultado a diferenciação, consolidação, utilização e crescimento do corpo de conhecimento, tanto na academia e na indústria. Para isto, os autores, por meio de uma revisão sistemática de 1.101 artigos sobre ecossistemas de negócio, ecossistema digital e ecossistema de inovação delimitam as fronteiras de cada ecossistema, descobrindo um subdomínio emergente – o ecossistema empreendedor digital (GUPTA; MEJIA; KAJIKAWA, 2020). Entretanto, apesar de reconhecer a emergência desse novo contexto ecossistêmico e da sua importância para investidores financeiros, empreendedores, grandes corporações, PMEs, acadêmicos e formuladores de políticas, o estudo pouco discute sobre o que ele realmente representa no contexto digital, deixando como oportunidades para estudos futuros.

2.6 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DIGITAL (EED)

Como visto anteriormente, o conceito de ecossistema não é novo e foi ganhando espaço na literatura de estratégia organizacional, por ajudar a explicar a competição nos dias de hoje. Nesta seara, encontra-se o ecossistema empreendedor (EE).

O empreendedorismo como fenômeno é pesquisado por várias perspectivas, mas observando, principalmente, as condições locais que incentivam o empreendedorismo (FRITSCH; FALCK, 2007; AUDRETSCH *et al.*, 2012; GHANI *et al.*, 2014). Dessa forma, cada região possui traços culturais que determinam a disponibilidade de oportunidades a serem descobertas por empreendedores (GORELOVA *et al.*, 2021). Da mesma forma, o EE como um contexto emergente para o estudo do empreendedorismo através de uma visão sistêmica, se concentrou em romper com a visão econômica neoclássica, envolvendo abordagens evolucionárias, socialmente interativas e não lineares, o que contrasta com a visão anterior focada no unitário e individualista (SONG, 2019).

No entanto, apesar de ser uma estrutura popular entre empresas e formuladores de políticas públicas para a identificação de canais e gargalos para a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo (ISENBERG, 2010), a literatura de EE não envolveu os avanços tecnológicos e a digitalização em seu contexto (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019). Com o surgimento de uma nova onda de empresas equipadas com tecnologias digitais, a digitalização deixou de ser apenas um insumo que aumenta a eficiência da cadeia de valor (IANSITI; LEVIEN, 2004) para se tornar o pano de fundo das atividades dessas empresas, ou seja, as tecnologias de comunicação e informação se tornaram o alicerce para a proposta e a criação de valor dessas empresas (SONG, 2019).

Assim, diversos estudos reconheceram a negligência da literatura sobre o papel que as tecnologias digitais desempenham no empreendedorismo (SUSSAN; ACS, 2017; NAMBISAN, 2017; AUTIO *et al.*, 2018). Além disso, Zaheer *et al.* (2019) reconhecem, por meio de uma revisão da literatura de empreendedorismo, uma tendência de três fases causada pelo uso prático das tecnologias de informação e comunicação (TICs). A primeira fase é de estudos que reconhecem o papel da internet e de seus usuários na criação de valor empresarial. A segunda fase é caracterizada pelos processos empreendedores digitalizados, onde redes de banda larga, dispositivos móveis e as mídias sociais criam conteúdo gerado pelo usuário e mudam a percepção de interação. Por fim, a terceira fase é o empreendedorismo digital real, onde acontece uma transformação dos modelos de negócio, com dois pilares – usuários e plataformas – incentivando agências, processos e resultados organizacionais (ZAHEER *et al.*, 2019).

A partir daí, buscando confrontar essa lacuna da literatura e a tendência dos estudos do campo do empreendedorismo, surge uma nova estrutura – o Ecossistema Empreendedor Digital (EED). Essa estrutura integra duas perspectivas anteriormente analisadas de forma isolada, que são o Ecossistema Empreendedor (EE) e o Ecossistema Digital (ED) (SUSSAN; ACS, 2017). “Essa nova estrutura situa o empreendedorismo digital no contexto mais amplo de usuários, plataformas e instituições, de modo que duas entidades bióticas (usuários e agentes) atuam na agência individual e dois componentes abióticos (infraestrutura digital e plataformas digitais) formam o ambiente externo” (SONG, 2019, p. 570).

Dessa forma, essa estrutura acrescenta o empreendedorismo digital como parte do ecossistema empreendedor digital (EED) e fornece um ambiente favorável para as atividades empreendedoras digitais (SUSSAN; ACS, 2017; LI *et al.*, 2017; ELIA *et al.*, 2020). Alguns autores consideram os EEDs como um ecossistema onde o empreendedorismo digital emerge e se desenvolve (LI *et al.* 2017), e sugere-se que é crucial para o desenvolvimento do empreendedorismo digital por integrar recursos e facilidades além do nível da empresa (SPIGEL, 2015).

Vale ressaltar que o framework do EED não se baseia somente no desenvolvimento de novos empreendimentos em um ambiente, mas também nas oportunidades empreendedoras que surgem devido à digitalização, que possibilitam a criação de novos empreendimentos e facilitam a mudança da presença *offline* para *online* de empresas existentes (KRAUS *et al.*, 2018). Logo, não se trata somente de um empreendedorismo digital disruptivo que muda a direção de um mercado, mas também do surgimento de oportunidades digitais para os empreendimentos com atuação tradicional (*Offline*).

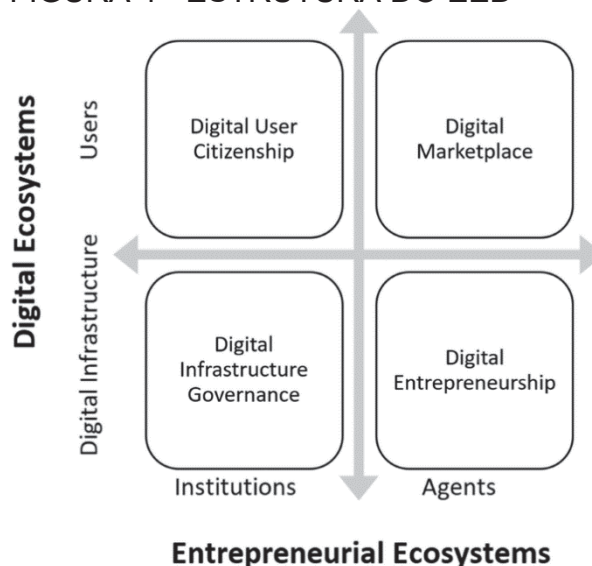
Com a ascensão recente desse ecossistema mais abrangente, alguns estudiosos começaram a dispendar atenção para esse contexto, apesar de ainda existir uma opinião de que pouca discussão sobre o EED está presente na literatura, de modo que ainda existem limitações para o *framework* (SONG, 2019; PURBASARI *et al.* 2021).

Sussan e Acs (2017) foram um dos primeiros a reconhecer a lacuna da literatura de empreendedorismo, que ignorava o papel da digitalização no desenvolvimento e no avanço dos empreendimentos, propondo assim a estrutura de EED. Para os autores, enquanto no EE a empresa focal desempenha o papel de orquestrar um conjunto de atores para criação de valor, apropriação de valor e

inovação (IANSITI; LEVIEN, 2004; AUTIO; THOMAS, 2014), na era digital as atividades são diferentes. Algumas plataformas substituem o papel da empresa focal na organização do conjunto de atores. Enquanto a criação de valor ocorre dentro da plataforma, os principais contribuintes para essa criação de valor são os atores fora dos limites da empresa (SUSSAN; ACS, 2017).

Logo, o empreendedorismo digital deve considerar o papel das tecnologias digitais e dos usuários e agentes no desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Essa reflexão é derivada da união dos conceitos de ED e EE, onde os pilares do primeiro são a infraestrutura digital e os usuários e do segundo, instituições e agentes. A integração das literaturas dos dois ecossistemas gera quatro conceitos em uma matriz dois por dois (Figura 4) (SONG, 2019).

FIGURA 4 - ESTRUTURA DO EED



Fonte: SONG (2019)

A Cidadania do Usuário Digital diz respeito à comunidade de usuários digitais que participam de atividades online dentro dos limites das regras e regulamentos da Internet de um país (SUSSAN; ACS, 2017). Empreendedorismo Digital inclui “qualquer agente que esteja engajado em qualquer tipo de empreendimento, seja ele comercial, social, governamental ou corporativo, que utilize tecnologias digitais” (SUSSAN; ACS, 2017, p. 66) e abrange tanto empreendedores de inovação radical (criação de novas plataformas) quanto incremental (produtos complementares) (SCHUMPETER, 1911; KIRZNER, 1973). O *Digital Marketplace* engloba *e-commerce*, *e-health*, *e-education* e *e-government*, que são ferramentas de incentivo aos usuários

e agentes (SUSSAN; ACS, 2017). A Governança da Infraestrutura Digital abrange todas as questões de governança relacionadas à infraestrutura digital (disponibilização de internet para um território, por exemplo), que diz respeito aos incentivos necessários para manter o caminho aberto para o empreendedorismo digital, ou seja, instituições facilitadoras (Estado, atores detentores de poder) (SUSSAN; ACS, 2017).

Assim, para um EED sustentável, é necessário a interconexão de quatro conceitos-chave: governança de infraestrutura digital, cidadania do usuário digital, empreendedorismo digital e mercado digital (SUSSAN; ACS, 2017).

Apesar de ser um conceito reconhecido e aceito academicamente, Song (2019) propõe melhorias para o conceito inicial de Sussan e Acs (2017), prometendo avançar e estabelecer bases mais claras para uma estrutura de EED mais sustentável. O autor amplia o conceito de Cidadania do Usuário Digital, envolvendo os usuários do lado da oferta e da demanda como influentes nas atividades do EED. Da mesma forma, substitui o conceito de Empreendedorismo Digital por Empreendedorismo de Tecnologia Digital, a fim de incluir os desenvolvedores de aplicativos e plataformas, como também os outros agentes produtores de bens e serviços que se conectam às tecnologias digitais. Além disso, o conceito de Digital Marketplace é substituído por Plataformas Multilaterais, a fim de ampliar o conceito anterior (SONG, 2019).

Song (2019) discorre o argumento a fim de embasar as reconfigurações feitas na estrutura de Sussan e Acs (2017) e desenvolve proposições para cada quadrante do framework EED.

Sobre a mudança no conceito de Cidadania do Usuário Digital, o autor argumenta que as plataformas são multifacetadas, o que promove um grupo heterogêneo de indivíduos, ou seja, as plataformas podem conectar usuários do lado da oferta e da demanda (Uber, por exemplo), o que não era detalhado no conceito inicial (SONG, 2019).

Sobre o Empreendedorismo de Tecnologia Digital, o autor ressalta que é composto por vários agentes terceirizados que participam de experimentação, inovação empresarial e criação de valor usando hardware/software para construir produtos que se conectam a plataformas, ou seja, são os artefatos digitais (plataformas) que fornecem valor para o usuário final (App Store e Google Play, por exemplo) (SONG, 2019).

Ainda assim, as Plataformas Digitais Multilaterais são mais do que facilitadores, conforme proposto por Sussan e Acs (2017), são intermediários do lado da demanda cuja principal competência está na redução ou eliminação de custos de transação (*matchmakers*), sendo esta a principal proposição de valor do processo de criação de valor entre usuários e agentes (Ifood, por exemplo) (SONG, 2019).

Para a Governança da Infraestrutura Digital, Song (2019) diz que é a quem pertence a todas as políticas e regulamentações governamentais que regem as atividades sociais e econômicas de usuários, agentes e plataformas nos níveis local, nacional e internacional. O autor não propõe uma mudança no conceito de Sussan e Acs (2017), mas sim uma alteração no foco, uma vez que a ideia de internet livre não é o que fomenta mais o empreendedorismo, é a privacidade do usuário que passou a ser valorizada (SONG, 2019).

Logo, houve uma mudança de foco do que caracteriza um EED sustentável, desde a visão inicial de Sussan e Acs (2017). Para ser sustentável, um EED precisa (i) garantir a privacidade dos dados do usuário; (ii) ter eficiência na plataforma, aprimorada por agentes terceirizados; (iii) construir barreiras para a concorrência nas plataformas; (iv) garantir a segurança da infraestrutura digital. Esses são os principais desafios para o gerenciamento de um EED (SONG, 2019).

Ainda assim, é importante mencionar que um EED é formado por diversos atores com foco na criação de valor (redução dos custos de transação) para o usuário, como visto nas discussões anteriores (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019). No entanto, apesar de promissor, a visão ecossistêmica pode trazer à tona conflitos, visto que os diversos atores possuem diferentes objetivos (LI *et al.* 2017).

Logo, como forma de identificar quem são os atores e reconhecer o seu papel no EED, optou-se pela análise da dimensão do Empreendedorismo em Tecnologia Digital. A decisão de concentrar a análise apenas nessa dimensão em detrimento das outras propostas por Song (2019) é fundamentada na compreensão da importância crucial dos atores que contribuem para a experimentação, inovação empreendedora e criação de valor nesse contexto específico.

Reconhece-se que o empreendedorismo digital não é um empreendimento isolado, mas sim um ecossistema complexo composto por uma variedade de atores, como instituições públicas, instituições financeiras, instituições de fomento, tecnologia, instituições de ensino, empreendedores, entre outros. Estes atores

desempenham papéis distintos e entregam uma variedade de recursos que são essenciais para o funcionamento e desenvolvimento do EED.

A análise concentrada na dimensão de Empreendedorismo em Tecnologia Digital permite uma investigação aprofundada desses atores específicos e dos recursos que eles fornecem para o ecossistema, com o objetivo de compreender como essas contribuições se traduzem em criação de valor. Ao direcionar o foco para essa dimensão, torna-se possível identificar e reconhecer de forma mais precisa quem são os principais agentes impulsionadores da inovação digital, como eles interagem dentro do ecossistema e quais são os recursos que mobilizam para promover o crescimento e a competitividade no contexto digital. Dessa forma, a análise restrita à dimensão permite uma abordagem mais detalhada e específica para explorar como os diferentes atores contribuem para a criação de valor no EED, oferecendo insights para a compreensão e o desenvolvimento desse cenário dinâmico.

Dessa forma, dada a emergência da visão ecossistêmica para o empreendedorismo digital e o foco estrito das pesquisas em definir os limites para o EED, poucos estudos empíricos surgiram com o objetivo de avaliar, na prática, como se dá o funcionamento de um EED. Logo, com o intuito de avaliar os pontos críticos já direcionados a essa abordagem, o tópico a seguir apresenta o estado da arte dos estudos que tem como foco central, a análise do EED.

2.6.1 Críticas ao Ecossistema Empreendedor Digital

Desde a estrutura inicial proposta para o EED, algumas contribuições já foram feitas para a lógica do empreendedorismo na era digital. A literatura reconhece, além do estrito domínio da empresa, os demais atores que participam das decisões necessárias para o desenvolvimento de um contexto favorável para o empreendedorismo digital.

O estudo Purbasari, Muttaqin e Sari (2021) fornece umas das principais contribuições, ao buscar identificar os atores e fatores no EED e analisar o papel desses atores e fatores no cenário de transformação digital das pequenas empresas da Indonésia.

Com base nos resultados da investigação, pode-se determinar que os atores do EED que apoiam a transformação digital são o Governo, Empreendedores Digitais, Operadores de Telecomunicações, Universidades, Empresas Incubadoras e

Instituições de Pesquisa, Consumidores Digitais, Bancos, Sociedade Digital e Investidores.

O EED na Indonésia é caracterizado por uma forte legitimidade governamental e normas sociais implícitas que garantem a segurança e integridade das transações online. As plataformas digitais desempenham um papel crucial na promoção da inovação e na criação de empregos, enquanto o investimento em infraestrutura digital visa melhorar a conectividade e facilitar o funcionamento de centros de dados. A criação de conteúdo digital criativo é incentivada, desde que esteja em conformidade com os regulamentos estabelecidos. O setor de fintech está em ascensão, com iniciativas governamentais para promover a educação financeira e aumentar a competitividade das PMEs. A alfabetização digital é fundamental para garantir a participação plena na economia digital, e a colaboração entre governo, empresas e sociedade civil é essencial para impulsionar a inovação e o crescimento econômico (PURBASARI; MUTTAQIN; SARI, 2021).

No entanto, apesar de alguns estudos como o citado anteriormente se esforçarem para definir os limites de um EED sustentável (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019), algumas fraquezas e limitações podem surgir, dada a emergência da estrutura dentro da literatura e prática do empreendedorismo. Dessa forma, com o intuito de revelar o estado da arte dos estudos de EED, este tópico se concentra em analisar os estudos existentes e explorar as limitações existentes nas pesquisas deste campo. O quadro 1 traz uma revisão dos estudos que avaliam, além dos já discutidos anteriormente, o EED dentro de uma lógica conceitual e/ou empírica.

O escopo e os limites do EED, discussão feita no tópico anterior, é o primeiro alvo de crítica dos estudos sobre essa temática. Segundo Gorelova *et al.* (2021), o escopo e os limites do EED ainda são incertos, mas esforços de revisões da literatura contribuem nesse domínio ao contribuir com o entendimento da complexidade do fenômeno, incluindo diferenças do empreendedorismo tradicional e possíveis implicações para vários campos de pesquisa além de gestão e negócios (KRAUS *et al.*, 2018; ZAHEER *et al.*, 2019). Essa crítica é reflexo da deficiência de estudos empíricos que avaliam, na prática, as configurações desse ecossistema.

Uma outra limitação já apontada nos estudos sobre o EED diz respeito a diversidade de atores que o compõem. Há muitos atores envolvidos no EED e o reconhecimento disso é um dos principais benefícios da visão ecossistêmica, no entanto, cada ator possui objetivos diferentes (LI *et al.*, 2017) e, além de ser um

desafio alcançá-los, cada ator pode preferir agir em benefício próprio e criar valor para si mesmo, em vez de agir em prol de um objetivo comum. Essa visão é reflexo de uma característica presente na abordagem teórica dos custos de transação (WILLIAMSON; GHANI, 2012), onde o oportunismo pode criar conflitos e obstáculos para os objetivos das atividades de marketing a serem alcançados dentro de um EED.

QUADRO 1 - REVISÃO DOS ESTUDOS DE EED

Título	Ano	Fonte	Autores	Objetivo	Contexto	Resultados	Limitações	Pesquisas futuras
Public and private networks for digital business ecosystems	2018	IET Conference Publications	Algatam, NH, Hasan, M.	Avaliar em que medida a colaboração dos setores público e privado na área de computação em nuvem está contribuindo para a expansão do EED para cidades inteligentes.	Bahrein (Ásia)	A tecnologia em nuvem pode potencialmente criar modelos de negócios e soluções inovadoras de cidades inteligentes.	-	-
From a marketplace of electronics to a digital entrepreneurial ecosystem (DEE): The emergence of a meta-organization in Zhongguancun, China	2018	Information Systems Journal	Du, W.D., Pan, S.L., Zhou, N., Ouyang, T.	Avaliar como se dá o surgimento de um EED.	Zhongguancun, China	O surgimento de um EED é um processo de formação de uma meta-organização, em que o trabalho é dividido em 3 papéis e o esforço é integrado por meio de 2 processos.	Doadores podem não existir em todas as regiões. O governo é muito influenciador na economia da China. Não considera a dinamicidade do surgimento de uma EED	Reproduzir a pesquisa em contexto com menos doadores. Reproduzir a pesquisa em contextos com atores menos influentes Considerar a emergência de um EED por meio de uma visão processual
An exploratory conceptual model for digital entrepreneurs within entrepreneurial ecosystems	2020	Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE	Jungcharoensukying, E., Feller, J., O'Flaherty, B., Treacy, S.	Realizar uma pesquisa quantitativa exploratória, reunindo dados de startups de empreendedores digitais que estão engajados em um ecossistema empreendedor, usando um instrumento de dados derivado do quadro conceitual (revisão de literatura).	-	Capturar 14 elementos de um ecossistema empreendedor: redes, políticas e governo, serviços profissionais e de apoio, serviços de capital, capital humano, cultura, mercados, fontes de conhecimento, intermediários, redes informais, liderança, infraestrutura física, engajamento e empresas cooperativas.	-	-
Entrepreneurship education for the digital generation: Innovation or transformation?	2020	Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE	Polbitsyn, S., Kakouris, A., Kluev, A., Bagirova, A.	Avaliar a capacidade do sistema educacional para atender aos requisitos definidos pelo EED	Rússia	A educação empreendedora na Rússia é baseada em normas e regras tradicionais e formalizadas, o que pode afetar negativamente sua adaptação aos requisitos do empreendedorismo digital.	Limitado ao estudo de universidades da Rússia.	Reprodução do estudo em países específicos.

Digital sport entrepreneurial ecosystems	2020	Thunderbird International Business Review	Ratten, V., Thompson, A.-J.	Abordar o desafio de incluir um contexto esportivo na literatura do ecossistema empreendedor, contribuindo assim para a literatura do ecossistema empreendedorismo esportivo, trazendo insights da pesquisa do ecossistema empreendedor.	Austrália	Há a necessidade do uso das redes sociais nas start-ups esportivas, para (a) agregar valor ao processo de empreendedorismo por meio da identidade social e (b) incentivar o uso de ideias em outros esportes contextos. A existência de um ecossistema empreendedor pode facilitar uma adoção mais rápida de novas tecnologias esportivas	Exploração de um só contexto. Análise de um tipo de esporte (futebol)	Mais pesquisas são necessárias para explorar a participação de líderes esportivos de diferentes países em ecossistemas empresariais. Explorar outros tipos de esporte dentro de um EED.
Levels of necessity of entrepreneurial ecosystems elements	2021	Small Business Economics	Torres, P., Godinho, P.	Entender melhor a necessidade de cada elemento do EED	União Soviética (mais o Reino Unido)	Enquanto fs/QCA identifica apenas uma condição necessária para produzir unicórnios habilitados digitalmente – condições de mercado – e nenhuma para unicórnios e criação de novos negócios, NCA mostra que todos os elementos do DEE são necessários para produzir unicórnios habilitados digitalmente, e a maioria deles também é necessário para a produção de unicórnios.	A amostra inclui apenas os estados membros da UE (mais o Reino Unido). Os dados são limitados no tempo e poucas observações foram usadas para testar a necessidade de elementos no EED	Ampliar para outros contextos Análise com aproximação longitudinal / processual Utilização de outras medidas de desempenho para o EED
Female Digital Entrepreneurship and the Development of Digital Entrepreneurial Competences in the Republic of Serbia	2021	2021 Zooming Innovation in Consumer Technologies Conference	Dobrilovic, M., Milena Ilic, P., Hadzic, A., Sevic, N.P.	Criar uma estrutura para uma mulher do EED que consistirá em quatro componentes: mulheres empreendedoras, empreendedorismo digital, competências empreendedoras digitais e apoio ao empoderamento das mulheres.	República da Sérvia	-	-	-
Antecedents and consequences of digital entrepreneurial ecosystems in the interaction	2021	Administrative Sciences	Gorelova, I., Dmitrieva, D., Dedova, M., Savastano, M.	Como o EED está interligado com as cidades inteligentes e como ambos podem contribuir para o seu desenvolvimento mútuo	União Europeia	Uma forte interconexão foi estabelecida devido à contribuição de cada um dos componentes do EED – cidadania digital do usuário, governança de	Utilização de poucos stakeholders para a análise realizada	Estudos futuros estarão voltados para a realização de mesas redondas e entrevistas com stakeholders e

process with smart city development					infraestrutura digital, empreendedorismo digital e mercado digital – para o desenvolvimento de cidades inteligentes. .		profissionais de cidades inteligentes que fornecerão à comunidade acadêmica evidências suficientes sobre o papel do DEE no desenvolvimento de cidades inteligentes do lado prático.
Instruments and methods for identifying indicators of a digital entrepreneurial system	2021	Mathematics	Raut, J., Célic, D., Dudic, B., Čuilbrk, J., Stefanović, D.	Analisar EED da República da Sérvia, bem como identificar indicadores que dificultam o desenvolvimento deste sistema, utilizando instrumentos e métodos adequados.	República da Sérvia	Os resultados demonstraram que o ponto de partida para a melhoria EED está na área de finanças, com foco particular em empresas nas fases de startup e stand-up.	Ampliar a análise envolvendo o modelo mencionado
Affordable connectivity and digital entrepreneurial ecosystem for rural africa	2021	IEEE AFRICON Conference	Mekuria, F., Mzyece, M., Mfupe, L., Odusola, A.	Definir os componentes do ecossistema para o DERE, que incluem banda larga acessível, modelos de negócios sustentáveis e co-criação de serviços de TIC relevantes envolvendo comunidades rurais beneficiárias.	África do Sul	Esta estrutura apresenta uma prova de conceito sobre a inclusão digital orientada para as PMEs rurais que está sendo implementada em quatro locais na África do Sul.	-
Dynamic Evolution Mechanism of Digital Entrepreneurship Ecosystem Based on Text Sentiment Computing Analysis	2021	Frontiers in Psychology	Li, J., Yao, M.	Estudar o mecanismo de evolução dinâmica do ecossistema de empreendedorismo digital com base na análise de computação de sentimento de texto.	China	A melhoria de desempenho trazida pelo enorme conjunto de dados é muito grande, o que comprova plenamente a viabilidade do ecossistema de empreendedorismo digital.	No ecossistema empreendedor digital desenvolvido neste artigo, muitas funções não são perfeitas devido ao pouco tempo.
The circular economy meets artificial intelligence (AI): understanding the opportunities of AI for reverse logistics	2022	Management of Environmental Quality: An International Journal	Wilson, M., Paschen, J., Pitt, L.	Este artigo explora a tecnologia emergente de inteligência artificial (IA) e suas implicações para a logística reversa dentro da economia circular (EC). Ele considera as principais funções de logística reversa e descreve como a IA é conhecida ou tem	-	A IA oferece benefícios significativos em todas as funções e tarefas no processo de logística reversa; no entanto, as várias funções e tarefas da logística reversa dependem de diferentes formas de IA (mecânica, analítica, intuitivo).	Desenvolver análises que incluam, além dos demais elementos que compõem o EED, a IA como um mecanismo que favorece o desempenho do EED.

				potencial para impactar essas funções.					
Factors That Limit the Development of the Digital Entrepreneurial System in the Scale-Up Phase of the Enterprise Life Cycle	2022	Mathematics	Đaković Radojičić, I., Raut, J., Mitrović Veljković, S., (...), Trel'ová, S., Vrhovac, V.	Analisar a parte do contexto em que o processo empreendedor ocorre na República da Sérvia, Montenegro, Bósnia-Herzegovina e Hungria.	República da Sérvia, Montenegro, Bósnia-Herzegovina e Hungria.	É necessário revisar os valores dos fatores que compõem o sistema empreendedor digital uma vez por ano para verificar se o estado avançou ou abrandou seu trabalho sobre o sistema empreendedor digital.	Foram utilizadas apenas as fontes relevantes. No entanto, existe a possibilidade de que as fontes não sejam atualizadas regularmente.	Os autores sugerem, e esta também é uma sugestão para pesquisas futuras, verificar a relevância e atualidade dessas fontes, bem como realizar um estudo completo, envolvendo outros contextos.	
Digital entrepreneurship platforms: Mapping the field and looking towards a holistic approach	2022	Technology in Society	Fernandes, C., Ferreira, J.J., Veiga, P.M., Kraus, S., Dabić, M.	Mapear a literatura acadêmica sobre empreendedorismo digital a fim de facilitar uma melhor compreensão dos antecedentes e trabalhos futuros.	-	A análise de conteúdo e temática de 97 artigos permite identificar cinco abordagens: i) Fatores de Sucesso do Empreendedorismo Digital, ii) EED e Smart Cities, iii) Modelos Empreendedores Digitais, iv) Compartilhamento de Plataformas Empreendedoras, e v) Plataformas Digitais sobre Co criação Empreendedora.	Análise somente bibliométrica. Recorte para redução da base a ser analisada	Os pesquisadores devem considerar quem são os participantes certos do ecossistema e o que eles têm a oferecer. Analisar as estruturas formalizadas com as quais os players da plataforma e do ecossistema digital abusam de suas posições, em vez de aproveitar as oportunidades empresariais.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Além disso, como visto no quadro 1, até então poucos estudos se concentram em avaliar empiricamente o EED. Dos quatorze estudos revisados sistematicamente, sete se limitam a revisão da literatura ou são trabalhos publicados em conferências, que ainda estão em desenvolvimento. Dessa forma, percebe-se a limitação presente na literatura de EED, já que os artigos ainda se limitam a explorar conceitualmente o ecossistema para, posteriormente, desenvolver a análise empírica.

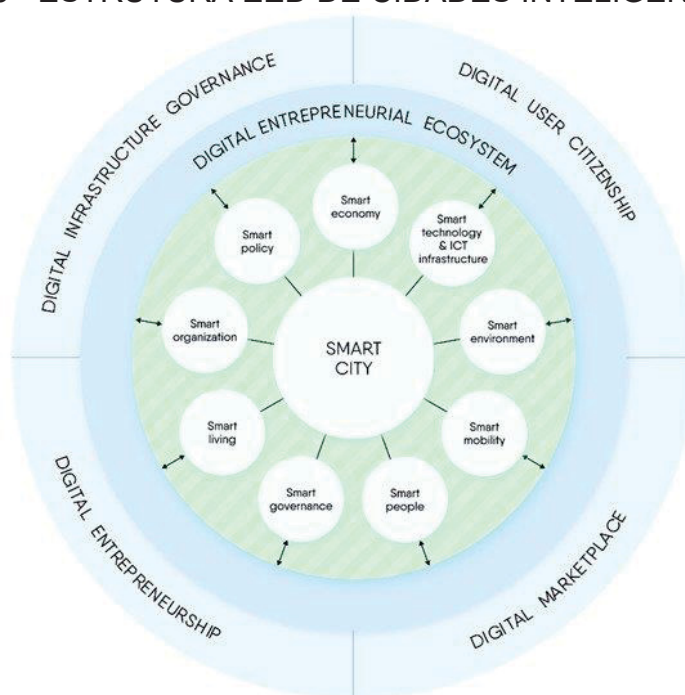
Dos estudos que avaliam empiricamente o ecossistema, somente três foram publicados em *journals* da área de negócios (RATTEN; THOMPSON, 2020; TORRES; GODINHO, 2021; WILSON; PASCHEN; PITT, 2022), o que demonstra a insuficiência de estudos nesse campo. Dos três artigos, um se limita ao estudo do contexto esportivo e descobre que há a necessidade do uso de plataformas (redes sociais) para a agregação de valor no processo empreendedor (RATTEN; THOMPSON, 2020).

Torres e Godinho (2021) são mais abrangentes e analisam o EED a nível de país, avaliando quais são os elementos necessários para o fomento do empreendedorismo nos países da União Soviética e no Reino Unido. Com isso, os autores descobrem que todos os elementos são indispensáveis para o empreendedorismo nesse contexto. No entanto, ressaltam a limitação de terem analisado poucas informações.

Por fim, Wilson, Paschen e Pitt (2022) focam na análise da inteligência artificial como um recurso imprescindível para o desempenho do EED, mas destacam a limitação de analisar somente um elemento dentro de uma lógica ecossistêmica. Isso ressalta a importância de mais pesquisas avaliarem esse recurso dentro de um ecossistema como um poderoso elemento para o fomento ao empreendedorismo.

Um importante estudo também traz insights consideráveis para a literatura de EED. Gorelova *et al.* (2021) conseguem introduzir a estrutura do EED desenvolvida por Sussan e Acs (2017) e aperfeiçoada por Song (2019) no contexto de cidades inteligentes. Os autores consideram o EED como a interconexão dos quatro conceitos-chave: cidadania do usuário digital, governança da infraestrutura digital, empreendedorismo digital e mercado digital (SUSSAN; ACS, 2017; GORELOVA *et al.*, 2021) e descobrem os elementos presentes dentro de cada um dos pilares do EED, conforme a Figura 5.

FIGURA 5 - ESTRUTURA EED DE CIDADES INTELIGENTES



Fonte: GORELOVA *et al.* (2021)

Conforme descobriram os autores, o EED é uma parte indispensável para um ambiente de cidade inteligente, pois é representada por uma estrutura que demonstra a interação bilateral entre uma cidade inteligente, o EED e seus componentes formado por nove dimensões de cidade inteligente. Os autores ainda ressaltam que a estrutura já é utilizada por outras cidades (por exemplo, Londres, Paris, Berlim, Cingapura etc.) que usaram o desenvolvimento do EED para economias revigoradas e proporcionaram aceleração de startups (especialmente projetos de inovação digital) (GORELOVA *et al.*, 2021).

Dessa forma, apesar de importantes discussões conceituais e empíricas, ainda permanece a opinião de que pouca discussão sobre o EED está presente na literatura, de modo que ainda existem limitações para o quadro EED desenvolvido por Sussan e Acs (2017) e aperfeiçoada por Song (2019) (SONG 2019; PURBASARI *et al.*, 2021; GORELOVA *et al.*, 2021).

2.7 CRIAÇÃO DE VALOR EM UM ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DIGITAL – ABORDAGEM TEÓRICA INICIAL

O empreendedorismo é um campo de estudo que tem recebido crescente atenção nos últimos anos. Diversos autores têm proposto diferentes conceitos e teorias para explicar o fenômeno empreendedor, destacando características como inovação, criatividade, proatividade e busca por oportunidades. Logo, compreender o processo empreendedor é essencial para entender como o empreendedorismo funciona na prática. É um processo complexo e contínuo, que só pode ser totalmente compreendido por meio de uma visão macro, ou seja, a abordagem do ambiente socioeconômico mais amplo.

Dessa forma, para o entendimento da criação de valor no contexto do ecossistema empreendedor digital (EED), é importante compreender primeiro como se dá o processo empreendedor. O processo empreendedor é o fenômeno central a ser abrangido pelo EED, pois é a estrutura que situa o empreendedorismo digital no contexto mais amplo de usuários, plataformas e instituições (SONG, 2019). Essa estrutura acrescenta o empreendedorismo digital como parte do EED e fornece um ambiente favorável para as atividades e oportunidades empreendedoras digitais (SUSSAN; ACS, 2017; LI *et al.*, 2017; ELIA *et al.*, 2020), ou seja, é o contexto em que o empreendedorismo digital emerge e se desenvolve (LI *et al.* 2017) por meio da integração de recursos e facilidades além do nível da empresa (SPIGEL, 2015).

As oportunidades derivadas do processo empreendedor podem se refletir na forma de introdução de novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização que oferecem potencial de lucro, e que impactam no comportamento dos demais competidores do mercado (VAN DER VEN; WAKKEE, 2004). Pensando no empreendedorismo digital, essas oportunidades podem se refletir na forma de novas tecnologias, novas oportunidades de negócio digital, novos modelos de negócio digital (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019).

Logo, a criação de valor em EEDs ocorre por meio de uma série de mecanismos inter-relacionados que promovem a inovação, a colaboração e o crescimento sustentável das empresas envolvidas. Autio *et al.* (2018) destacam que esses ecossistemas fornecem um ambiente propício para o surgimento de novas tecnologias e modelos de negócios, impulsionando a inovação e a criação de valor. Através de redes de colaboração, os empreendedores digitais podem se conectar com uma gama de parceiros, incluindo outras empresas, investidores e instituições acadêmicas, para compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, conforme discutido em estudos como Nambisan (2017). Essas parcerias estratégicas não apenas fornecem acesso a

recursos críticos, como capital de investimento e talento humano, mas também estimulam a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Dessa forma, a captura de valor em EEDs é essencial para garantir a viabilidade e sustentabilidade das empresas nesse ambiente altamente competitivo. Este processo envolve a implementação de estratégias criativas e eficazes para transformar os benefícios gerados pelas atividades digitais em fontes tangíveis de receita.

No entanto, apesar de possibilitar a entrega de soluções de valor para o mercado, o empreendedor digital já não consegue capturar e entregar o valor sozinho para a criação e desenvolvimento de soluções digitais, e é onde argumenta-se sobre a necessidade da adoção de uma visão holística (sistêmica) para que esse ator possa ser relevante no ambiente em que atua (ABDULKADER *et al.*, 2020). Isso se dá por meio da análise dos fatores presentes no ambiente de negócios que compartilham os elementos necessários para a criação de valor. A análise do valor deve considerar a dinamicidade do processo empreendedor, incorporando o valor gerado para o cliente e para a sociedade (ABDULKADER *et al.*, 2020), ou seja, o valor é mutualmente benéfico tanto para a cadeia de valor, quanto para o ecossistema no qual o negócio está inserido (KRAMER; PORTER, 2011).

Logo, a interação da cadeia de valor contribui para a tomada de decisões e alocação de recursos entre as empresas. Quanto mais trocas acontecem na cadeia para a criação de valor, mais difícil é para os concorrentes imitarem (FEARNE *et al.*, 2012; KRAMER; PFITZER, 2016; ABDULKADER *et al.*, 2020), trazendo assim a essência da visão baseada em recursos (VBR).

Portanto, as cadeias de valor são cada vez mais vistas como um sistema aberto de múltiplas empresas, em que cada uma entende e responde às necessidades dinâmicas de toda a organização (KRAMER; PORTER, 2011; ABDULKADER *et al.*, 2020). No entanto, como visto anteriormente, a visão da cadeia de valor é limitada, já que captura a realização de atividades de forma linear, o que não acontece em uma abordagem sistêmica (RICCIOTTI, 2020). Apropria-se aqui, portanto, do conceito de rede para o entendimento do fenômeno da criação de valor.

A criação de valor na rede é resultado do compartilhamento (eficaz) de informações dentro e entre as organizações que fazem parte do sistema, o que contribui para uma melhor tomada de decisão e alocação de recursos no desenvolvimento das atividades organizacionais (FEARNE; MARTINEZ; DENT,

2012). Isso possibilita o desenvolvimento de uma complexidade que torna os processos e produtos muito mais difíceis para concorrentes imitarem, o que sustenta os princípios da competição atualmente.

Essa visão sistêmica evita a abordagem limitada da realização das atividades organizacionais dentro do domínio estrito da empresa, já que passa a gerar uma estratégia unificada ao longo de toda a rede de valor (RICCIOTTI, 2020).

Dessa forma, a troca de valor estratégico para a realização das atividades organizacionais é derivada a interação entre os atores do ecossistema e permite que a empresa crie um valor diferenciado (PORTER, 1985; TEECE, 2011). Logo, a vantagem competitiva pode ser obtida por meio da coordenação entre os parceiros (BENDOLY; SONI; VENKATARAMANAN, 2004), inseridos no EED.

Essa abordagem é consistente com a observação anterior de que realizar atividades específicas e gerenciar as ligações entre essas atividades proporciona uma vantagem competitiva (PORTER, 1985), mas avança para uma visão mais atual, que explica a competição nos dias de hoje, a visão da rede de valor (RICCIOTTI, 2020). Assim, argumenta-se que uma vantagem competitiva não pode ser discernida olhando para uma empresa isoladamente, porque ela deriva de muitas atividades discretas no projeto, produção, marketing e entrega de produtos e serviços. Desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva depende não apenas do entendimento do valor de uma empresa, mas de como a empresa se encaixa nas atividades gerais de agregação de valor (rede de valor) e responde e satisfaz as necessidades de seus clientes.

Dessa forma, para a busca e exploração de novas oportunidades, o empreendedor digital se insere em um ecossistema a fim de buscar interação com os atores que o compõem (SUSSAN; ACS, 2017; RICCIOTTI, 2020). Essa interação possibilita a captura de valor que se reflete nos recursos tangíveis e intangíveis oriundos dessa interação (ABDULKADER *et al.*, 2020; GORELOVA *et al.*, 2021). É onde entra a proposição 1 deste estudo:

Proposição 1: A criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais depende da interação entre diferentes atores (criação de valor);

A partir daí, os recursos possibilitam a criação de valor nas atividades organizacionais (PORTER, 1985; RICCIOTTI, 2020), derivada da articulação

realizada pela empresa focal. Com isso, novos bens, serviços, matérias-primas, tecnologias, modelos de negócio e métodos de organização que oferecem potencial de lucro são introduzidos pela empresa focal. Esse argumento gera insumo para a proposição 2:

Proposição 2: A troca de recursos em ecossistemas empreendedores digitais é a fonte para a criação de valor (visão baseada em recursos);

Conclui-se, então, que a criação de valor é derivada da captação e articulação dos recursos, que é resultado da interação com os atores que compõem o ecossistema (SUSSAN; ACS, 2017; LI *et al.*, 2017; SONG, 2019; TORRES, GODINHO, 2021). Essa interação não acontece de forma linear (conforme sugere o conceito de cadeia de valor), dado que o empreendedor digital não se limita ao desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, mas também a novas ideias que incrementam o negócio já existente (DAVIDSSON, 2015; FUTONGE NZEMBAYIE; BUCKLEY, 2020). Com isso, cria-se uma interconexão e uma interdependência entre os atores que compõem o ecossistema, sendo este o contexto necessário para a criação de valor. Logo, apresenta-se a proposição 3:

Proposição 3: A criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais é impulsionada pela interconexão e interdependência entre os diferentes atores do ecossistema, incluindo a colaboração e a troca de recursos (sistemas de marketing).

A partir das proposições apresentadas anteriormente, é possível definir os caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos geral e específicos. Dessa forma, o tópico a seguir apresenta os procedimentos metodológicos que darão os direcionamentos para a coleta e análise dos dados.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo, são apresentados os materiais e métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, contendo o problema de pesquisa, as perguntas a serem respondidas pela análise dos dados coletados, a definição das categorias de análise, os níveis e unidades de análise, o delineamento e a classificação do estudo, as definições constitutivas e operacionais, a descrição do caso a ser analisado, a descrição da coleta e análise dos dados e, por fim, os aspectos voltados para validade e confiabilidade dos achados.

Por se tratar de uma pesquisa com fonte de dados qualitativos, este estudo utiliza as oito escolhas mencionadas por Yin (2015), que devem (ou não) estar presentes em um estudo qualitativo.

QUADRO 2 - 8 ESCOLHAS DE YIN

	Escolha	Descrição
I	Começar um desenho de pesquisa no início do estudo (ou não)	Este estudo tem como base um desenho de pesquisa que atua como um plano para o desenvolvimento do estudo. Com o uso de teorias de base e informações presentes da literatura, busca-se a resposta a um problema de pesquisa.
II	Dar passos para fortalecer a credibilidade do estudo (ou não)	O fenômeno de estudo (criação de valor), o contexto de aplicação (EED) e participantes (empreendedores digitais e instituições) são pré-estabelecidos neste estudo. Além disso, a abordagem para coleta de dados (qualitativa) é pré-definida, resguardando assim a confiabilidade e validade do estudo.
III	Esclarecer a complexidade das coletas de dados (ou não)	A unidade de coleta de dados é pré-definida, onde os empreendedores digitais e responsáveis por instituições serão entrevistados. Para a coleta dos dados, considera-se o rigor metodológico necessário para a pesquisa.
IV	Abordar a amostragem (ou não)	A população a ser abordada por este estudo é previamente definida. Empreendedores digitais e instituições que fazem parte do EED do estado do Paraná serão selecionadas a fim de obter os dados para esta pesquisa. Para a seleção da amostra, a amostragem por conveniência foi a escolhida, onde as unidades foram selecionadas para a coleta de dados pela pronta disponibilidade.
V	Incorporar conceitos e teorias no estudo (ou não)	Conceitos e teorias são utilizados como base para o desenvolvimento deste estudo. As teorias VBR e sistemas de marketing dão suporte para a análise do fenômeno da criação de valor em um EED. Segue, portanto, uma abordagem dedutiva, ao testar hipóteses derivadas da literatura sobre o tema em estudo.
VI	Estar preocupado com a generalização ou transferibilidade dos achados (ou não)	A amostra foi segmentada por CNAE, ou seja, empreendedores digitais de segmentos específicos foram selecionados para análise. Dessa forma, tem-se uma maior

		possibilidade de generalização dos achados. As limitações da amostragem por conveniência devem ser consideradas.
VII	Preparar o protocolo de pesquisa (ou não)	Um protocolo altamente estruturado consiste apenas em um conjunto de tópicos declarados, e eles são direcionados ao pesquisador, não a um participante de campo ou entrevistado. Dessa forma, um protocolo foi previamente estruturado a fim de direcionar a realização das entrevistas em profundidade.
VIII	Planejamento anterior (ou não) para obter feedback dos participantes (após análise)	O feedback diz respeito ao compartilhamento do produto do trabalho com os participantes, a fim de proporcionar correções que aumentarão a credibilidade de um estudo. Dessa forma, este estudo também considera a validação do produto do estudo com os participantes da pesquisa, a fim de aumentar a validade e credibilidade dos achados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

As duas primeiras escolhas (Escolhas I e II) cobrem duas questões: se deve começar com um projeto em primeiro lugar e como tomar medidas para fortalecer a credibilidade do estudo. Duas opções (Escolhas III e IV) tratam então da infraestrutura do estudo: como definir as unidades de coleta de dados e como abordar a amostragem dessas unidades. Ainda envolvendo a infraestrutura, há duas escolhas semelhantes (Escolhas V e VI), como incorporar conceitos ou teorias no estudo, e como preocupar com sua generalização ou transferibilidade – processos que se beneficiarão fortemente de ter esses conceitos ou teorias. As duas opções finais (Escolhas VII e VIII) envolvem procedimentos de estudo mais amplos, de como preparar um protocolo de pesquisa, com antecedência, para obter feedback dos participantes (YIN, 2015).

Essas escolhas fornecem ao estudo qualitativo, uma base sólida ao adotar os procedimentos de um projeto rígido. Dessa forma, é papel do pesquisador tomar decisões explícitas sobre cada um desses procedimentos, em primeiro lugar (YIN, 2015). Independente dos procedimentos adotados, o resultado de sua consideração é o desenvolvimento de um estudo sólido, cujas descobertas apoiadas em evidências que sustentem os planos lógicos escolhidos anteriormente pelo pesquisador.

3.1 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Este estudo se propôs a analisar como se dá o processo de criação de valor em um EED. Para isso, o fenômeno foi analisado dentro do contexto de um EED, a fim de capturar em sua essência como acontece. Empreendedores digitais e demais

instituições que compõem o ecossistema foram consideradas como as unidades de análise, enquanto o EED é o caso a ser analisado.

Dessa forma, com o intuito de criar e capturar valor, a empresa focal (empreendedor digital) interage com os atores do ecossistema (instituições) a fim de capturar recursos (tangíveis e intangíveis). Essa interação possibilita a captura de valor. Assim, a empresa absorve os recursos derivados das interações entre os atores e os aloca nas atividades necessárias para a criação de valor.

Logo, a captura e a criação de valor são realizadas principalmente por meio da exploração de recursos (como uma intenção compartilhada entre os atores) para o desenvolvimento do empreendedorismo digital. Ainda assim, o empreendedor digital pode interagir com os atores que formam o ecossistema em diversos momentos para o desenvolvimento e criação de valor em novas oportunidades de negócio.

Dessa forma, as seguintes proposições foram consideradas para esta pesquisa:

Proposição 1: A criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais depende da interação entre diferentes atores (criação de valor);

Proposição 2: A troca de recursos em ecossistemas empreendedores digitais é a fonte para a criação de valor (visão baseada em recursos);

Proposição 3: A criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais é impulsionada pela interconexão e interdependência entre os diferentes atores do ecossistema, incluindo a colaboração e a troca de recursos (sistemas de marketing).

Dessa forma, essas proposições dão suporte para a busca por respostas ao problema de pesquisa anteriormente detalhado e retomado do tópico a seguir.

3.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo leva em consideração um desenho de pesquisa para o início do estudo, respondendo assim a escolha um, proposta por Yin (2015). Logo, inicia-se com a definição de um problema, que conduziu o desenvolvimento da pesquisa.

Um problema de pesquisa é caracterizado como o primeiro passo do processo de pesquisa (KUMAR, 2005). Para este estudo, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como se dá o processo de criação de valor de um ecossistema empreendedor digital?

Para auxiliar a resposta da pergunta principal de pesquisa, outras perguntas foram respondidas, como desdobramento do problema de pesquisa, detalhadas no subtópico a seguir.

3.2.1 Perguntas de pesquisa

- Quais são os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital?
- Como se dá o fluxo de interação entre os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital?
- Qual o papel (funções e importância) dos atores no ecossistema empreendedor digital?
- Quais são os elementos necessários para o processo de criação de valor em rede?
- Quais recursos são capturados para a utilização no processo de criação de valor?

3.3 DELINEAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A epistemologia na pesquisa científica auxilia na construção do conhecimento científico e não de qualquer conhecimento, sendo utilizada para que haja uma coerência epistêmica em métodos e técnicas para a construção de um conhecimento válido. Assim, o sujeito age, explora, indaga sobre a relação com o objeto, já que ficam em uma perpétua interação dialética, o que resulta em uma síntese que é o conhecimento (COMTE; GIANNTI, 1991).

Dessa forma, a visão de mundo considerada nesse estudo é a Positivista. Dessa forma, o positivismo é pautado em três pontos que estão na sua origem, sendo eles:

- O sujeito deve apoiar o fenômeno assim como ele aparece, sem determinar uma teoria anterior a visualização do objeto (observação);
- É necessário existir uma correlação entre os fenômenos observados (experiência);

- Confirmar as correlações por meio de testes se realmente há a existência da relação (comparação).

Dessa forma, na visão positivista, a ciência desconcerta opiniões, pois considera um método para ser construído. O método é o chamado racionalismo científico, já que o processo epistemológico penetra no objeto desconhecido para construir o conhecimento. Quando se impõe um objeto à observação, coloca-se o objeto a uma percepção prévia. Dessa mesma forma, os fenômenos sociais, por sua vez, são coisas reais que são passíveis de serem reconhecidos pela ciência, que são externos ao sujeito que o obriga a agir de determinada maneira, por meio de um método.

Para que o objeto possa ser observado de maneira positiva, as seguintes premissas devem ser consideradas, de acordo com Durkheim (1978):

- Afastar todas as noções prévias que setem do objeto. É uma postura metodológica da pesquisa;
- Se apodera dos fatos para o desenvolvimento do estudo objetivo;
- Se afasta dos fatos subjetivos, considerando o que contém elementos pautados na objetividade.

Apesar do enfoque positivista do estudo, a inclusão da perspectiva dos entrevistados sobre o EED e o conceito de criação de valor é fundamental por algumas razões. Primeiramente, essa abordagem permite uma compreensão holística do fenômeno, capturando insights e nuances que podem não ser evidentes apenas através de análises da literatura. Além disso, ao incorporar as percepções e experiências dos atores envolvidos no ecossistema, o estudo se torna mais aplicável e relevante, fornecendo informações valiosas para a formulação de políticas, estratégias e práticas que visam promover o empreendedorismo digital e maximizar o valor gerado. Por fim, ao reconhecer e integrar as vozes dos entrevistados, o estudo promove amplitude do conhecimento, permitindo que diferentes perspectivas e entendimentos informem o processo de pesquisa e contribuam para um diálogo abrangente sobre o tema.

A partir da visão epistemológica é possível desenvolver a classificação do estudo. A natureza deste estudo é exploratória com abordagem descritiva. Tem como objetivo analisar o processo de criação de valor no âmbito do ecossistema empreendedor digital, ou seja, entender a relação entre atores que compõem o EED

– que se reflete nos objetivos da pesquisa – a fim de fornecer uma visão clara dos principais componentes utilizados no processo de criação de valor.

A técnica de estudo de caso foi selecionada por se encaixar na natureza exploratória, a fim de compreender como o fenômeno acontece em sua essência (WALSHAM, 1995). Além disso, por ser um fenômeno ainda pouco explorado, principalmente no contexto brasileiro, o estudo de caso é adequado para o desenvolvimento de novos argumentos teóricos (EISENHARDT, 1989). Ainda assim, a técnica de estudo de caso fornece riqueza e profundidade contextual (DAVISON; MARTINSONS, 2016), que permite obter uma compreensão abrangente do fenômeno da criação de valor em EED, por meio da análise da interação entre os atores envolvidos.

Yin (1984) define um estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real; quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Yin (1984) afirma ainda que a força única do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para este estudo, o caso do EED do estado do Paraná foi selecionado a fim de explorar o fenômeno em questão. Desse ecossistema, instituições e empreendedores digitais foram entrevistados, como forma de obter as percepções sobre a criação de valor no EED para que, no fim, obtenha-se a resposta ao problema de pesquisa, alcançando assim o objetivo proposto.

A entrevista em profundidade com diferentes atores possibilita a compreensão mais abrangente e complementar das estratégias e práticas de criação de valor. Com isso, as unidades de análise foram selecionadas por conveniência, ou seja, as unidades mais acessíveis, disponíveis ou convenientes que contribuem para o alcance do objetivo proposto.

Para a realização das entrevistas em profundidade, apropria-se do entendimento de Eisenhardt (1989). Logo, a amostragem esteve limitada a saturação dos dados, ou seja, quando nenhum novo elemento para a análise do fenômeno é encontrado nas entrevistas em profundidade, estabelecendo assim a validade dos dados coletados.

Com isso, empreendedores digitais e instituições que compõem o EED foram entrevistados, a fim de obter dados mais assertivos para a visualização do fenômeno da criação de valor neste contexto.

3.4 DEFINIÇÕES DOS TERMOS

Com o objetivo de conhecer as variáveis a serem analisadas nessa pesquisa, os conceitos são apresentados a seguir. O Quadro 3 apresenta as definições constitutivas (significado lógico e qual a base teórica utilizada - DC) e operacionais (de que forma a variável será observada e interpretada - DO) de cada variável.

QUADRO 3 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Variável	Autores	Definições
Criação de valor	BARNEY (1991); PORTER (1985)	DC: É uma propriedade do recurso da organização. O valor está associado à eficiência e eficácia da empresa, adquirida por meio da utilização dos seus recursos internos. DO: Operacionalização por meio da identificação das capacidades de obtenção e articulação de recursos da empresa. A forma como a empresa articula os recursos oriundos da interação com o ambiente externo caracteriza a criação de valor. Ainda assim, a forma como a empresa articula o uso dos recursos no desenvolvimento das atividades primárias e secundárias para a criação de valor.
Recursos	TEECE (2011)	DC: Os recursos são ativos potencialmente valiosos (tangíveis e intangíveis) e pessoas que estão quase permanentemente ligadas a uma empresa. DO: Operacionalização por meio da identificação dos ativos tangíveis e intangíveis disponíveis para a articulação da empresa.
Empreendedorismo Digital	HULL <i>et al.</i> (2007)	DC: O empreendedorismo digital é caracterizado como uma subcategoria de empreendedorismo em que parte ou tudo o que seria físico numa organização tradicional foi digitalizado. DO: Diferente do empreendedorismo tradicional em termos de produtos, marketing e locais de trabalho, que são operacionalizados no contexto digital.
Ecosistema Empreendedor Digital	SONG (2019)	DC: Situa o empreendedorismo digital no contexto mais amplo de usuários, plataformas e instituições, de modo que duas entidades bióticas (usuários e agentes) atuam na agência individual e dois componentes abióticos (infraestrutura digital e plataformas digitais) formam o ambiente externo. DO: Operacionalização por meio da identificação dos atores chaves, determinando o papel e o grau de importância de cada ator para a obtenção de recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após a apresentação das definições constitutivas e operacionais, descreve-se a seguir quais os procedimentos para coleta e análise dos dados a serem coletados.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo as oito escolhas mencionadas por Yin (2015), este estudo se esforça para aumentar a credibilidade e a validade dos achados. Para isto, diferentes fontes de dados foram consultadas, a fim de alcançar o objetivo deste estudo.

O quadro 4 apresenta uma análise dos materiais utilizados na pesquisa, que tem como objetivo descrever o processo de criação de valor em um EED.

QUADRO 4 - ETAPAS DA PESQUISA

Tipo de pesquisa	Materiais	Análise	Objetivo
Pesquisa Documental	Relatório de Transformação Digital do Sebrae	Análise de conteúdo	Analisar o cenário do empreendedorismo digital do Brasil.
	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	Análise de conteúdo	Analisar a evolução, fatores críticos, motivações que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora.
	Conteúdos de páginas Web	Análise de conteúdo	Identificação dos atores que compõem o EED do estado do Paraná.
Entrevistas em profundidade	Roteiro semiestruturado	Análise de conteúdo com uso da ferramenta Atlas TI	Analisar os tipos de interação entre os atores, o grau de importância de cada um deles para a criação de valor, quais os tipos de recursos entregues para a criação de valor na empresa focal

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O estudo iniciou por uma pesquisa em páginas web, que possibilitou o mapeamento dos atores que compõem o EED no estado do Paraná. A partir dessa identificação, foi possível fazer o contato com os potenciais participantes da pesquisa, a fim de convidá-los a contribuir com conhecimento e experiência no EED. Além disso, a pesquisa documental também se baseou no Relatório de Transformação Digital do Sebrae para realizar uma análise de conteúdo e compreender o cenário do empreendedorismo digital no Brasil. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) foi utilizado para uma análise de conteúdo, fornecendo insights sobre a evolução do

empreendedorismo, fatores críticos, e motivações que contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

Em seguida, foram desenvolvidas entrevistas em profundidade com as unidades de análise, representadas por instituições e empreendedores digitais que participam de EED. A partir de um roteiro semiestruturado, foi possível reconhecer o papel de cada ator na criação de valor para o ecossistema, além de responder aos demais objetivos deste estudo. Assim, buscou-se reconhecer quais os tipos de interação entre os atores, o grau de importância de cada um deles para a criação de valor, quais os tipos de recursos entregues para a criação de valor em cada etapa do processo empreendedor.

Dessa forma, o conjunto diversificado de métodos e fontes utilizados fortalece a abordagem abrangente da pesquisa, permitindo uma compreensão holística do fenômeno em questão.

3.5.1 Pesquisa Documental

A natureza deste estudo é exploratória, dado o objetivo de avaliar como se dá o processo de criação de valor em um EED. Por esta razão, o objetivo inicial – que se reflete no primeiro objetivo específico da pesquisa – é identificar quais os atores que compõem o EED, sendo este o contexto que servirá como pano de fundo para a resposta ao problema e o alcance do objetivo da pesquisa.

Dado que o EED possibilita o desenvolvimento do empreendedorismo digital (novas ideias de negócios digitais), propôs-se analisar como os atores inseridos em um ecossistema criaram valor, sendo este ecossistema mapeado anteriormente pela pesquisa em páginas web. A partir da análise do processo empreendedor digital, propõe-se a análise do fenômeno da criação de valor derivada da interação entre os atores.

Logo, o mapeamento do ecossistema foi o ponto de partida para a coleta de dados das entrevistas em profundidade. Com esse mapeamento, foi possível identificar quais são os atores que compõem o ecossistema e, a partir daí, obter uma estrutura adequada para análise do contexto e do fenômeno em questão.

No entanto, por se tratar de um tema emergente, poucos estudos do contexto brasileiro foram encontrados. Dessa forma, foram necessários outros tipos de

pesquisa que possibilitassem o reconhecimento das instituições que seriam convidadas a contribuir com o estudo em questão.

Com isso, além da consulta aos estudos existentes sobre o tema, no contexto brasileiro, também surgiu a necessidade do uso do SEMrush, que emergiu como uma ferramenta de pesquisa, especialmente nos aspectos de análise de tendências de buscas e estudo de palavras-chave.

Com o uso das funcionalidades do SEMrush, foi possível identificar as páginas mais consultadas a partir da pesquisa da palavra-chave “ecossistema empreendedor”, proporcionando uma compreensão aprofundada das páginas mais consultadas pelos usuários online. Logo, a ferramenta permitiu uma análise das páginas específicas que abordam os atores que compõem esse ecossistema, fornecendo uma visão abrangente das fontes online. Com essas informações, a pesquisa pôde oferecer uma abordagem fundamentada na identificação e compreensão dos participantes no contexto do EED, a fim de contatá-los para o convite da participação na pesquisa.

QUADRO 5 - FONTES CONSULTADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES

Domínio	URL	Formato
contabilizei.com.br	https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-um-ecossistema-empresarial/	Texto
brq.com	https://blog.brq.com/ecossistema-empresarial/	Texto
napratica.org.br	https://www.napratica.org.br/ecossistema-empresarial-o-que-e/	Texto
abstartups.com.br	https://abstartups.com.br/ecossistema-de-empresarialismo-inovador/	Texto
oxigenioaceleradora.com.br	https://blog.oxigenioaceleradora.com.br/ecossistema-de-inovacao/	Texto
sebrae.com.br	https://cer.sebrae.com.br/blog/ecossistema-empresarial/	Texto
hub-ro.com.br	https://hub-ro.com.br/blog/ecossistema-empresarial/	Texto
inovacaosebraeminas.com.br	https://inovacaosebraeminas.com.br/ecossistema-empresarial-aprenda-a-criar-um-com-o-san-pedro-valley/	Texto
ufu.br	https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33243/1/Alimport%C3%A2nciaDo.pdf	Texto
pucpress.com.br	https://www.pucpress.com.br/publicacoes/ecossistemas-empresariais-o-que-sao-e-para-que-servem/	Livro
gov.br	https://www.gov.br/inpi/pt-br/projetos-estrategicos/inpi-negocios/arquivos/documentos/EcossistemasEmpresariaisInovadores_2020.pdf	PDF
esss.co	https://www.esss.co/blog/ecossistema-de-inovacao-e-empresarialismo/	Texto

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para tanto, a leitura do conteúdo das páginas web foram particularmente úteis para a identificação dos atores que compõem esse ecossistema, oferecendo uma visão inicial sobre as entidades e indivíduos envolvidos no cenário empreendedor

digital da região. A análise desses materiais permitiu mapear as principais partes interessadas, compreendendo suas interações e papéis no contexto do EED paranaense.

Dessa forma, foi possível fazer os primeiros contatos para o convite de participação nas entrevistas.

Por outro lado, o uso do Relatório de Transformação Digital do Sebrae e do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) contribuiu para a contextualização mais ampla do cenário, fornecendo informações sobre o empreendedorismo digital em nível estadual e nacional, necessárias para a contextualização do caso em estudo. Esses materiais foram submetidos a uma análise de conteúdo, possibilitando a extração de dados secundários relevantes para embasar e enriquecer a discussão dos resultados.

No Relatório de Transformação Digital do Sebrae foi analisado o grau de digitalização dos pequenos negócios brasileiros, abordando desde o perfil dos empreendedores até a interação desses negócios com as tecnologias digitais, incluindo a presença online e o engajamento com ferramentas no ambiente virtual. Já os dados do GEM forneceram informações sobre o panorama do empreendedorismo no Brasil, desvendando oportunidades para o desenvolvimento de mais oportunidades empreendedoras no país, principalmente as possibilidades digitais.

Assim, a pesquisa documental desdobrou-se em uma abordagem abrangente, combinando dados específicos do ecossistema local com uma perspectiva mais ampla do empreendedorismo digital, proporcionando uma compreensão mais completa e embasada para a análise proposta.

3.5.2 Pesquisa Semiestruturada

Levando em consideração os tópicos mencionados por Yin (2015), a escolha sete sugere que o pesquisador pode optar (ou não) por ir a campo com um protocolo de pesquisa definido, a fim de obter os melhores dados para o fenômeno em análise.

Segundo Yin (2015), o termo protocolo é usado para implicar um conjunto mais amplo de procedimentos e consultas do que o instrumento clássico. Um protocolo altamente estruturado ainda consiste apenas em um conjunto declarado de tópicos, e eles são direcionados ao pesquisador, não a um participante de campo ou entrevistado. Dessa forma, algumas questões-chave para a pesquisa podem ser pré-

definidas, a fim de orientar o desenvolvimento do estudo e uma coleta de dados produtiva (YIN, 2015).

Dado que o EED possibilita o desenvolvimento do empreendedorismo digital, propõe-se analisar a criação de valor do ecossistema. A partir do mapeamento do EED, propõe-se a análise do fenômeno da criação de valor derivada da interação entre os atores. Logo, o mapeamento do ecossistema foi o ponto de partida para a coleta de dados derivada de entrevistas em profundidade. Com esse mapeamento, foi possível identificar quais são os atores que compõem o ecossistema e, a partir daí, obter uma estrutura adequada para análise do contexto e do fenômeno.

Com isso, entrevistas em profundidade, a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice II), foram realizadas com as instituições do ecossistema, a fim de obter as percepções acerca dos interesses, objetivos, papéis e práticas que possibilitam e fomentam o processo de criação de valor.

O roteiro de entrevistas elaborado para as instituições que compõem o EED é estruturado de maneira abrangente, abordando diferentes aspectos relevantes para compreender a dinâmica e a contribuição dessas instituições. A abertura é dedicada à apresentação do pesquisador, do projeto proposto e à explicação dos termos utilizados, garantindo transparência e alinhamento de objetivos. A entrega de documentos para assinatura, como o termo de consentimento e de participação, assegura a conformidade ética da pesquisa.

A primeira parte de perguntas foca na identificação do entrevistado e da instituição, proporcionando informações essenciais, como nome, cargo/função, instituição e uma breve descrição do papel da instituição no ecossistema. Isso estabelece um contexto fundamental para compreender a perspectiva do entrevistado.

A segunda parte direciona-se para a caracterização da instituição, explorando seu segmento de atuação, tempo de atuação no mercado e os produtos ou serviços oferecidos. Esses detalhes são cruciais para compreender o escopo e a natureza das atividades da instituição no contexto do EED.

A terceira parte concentra-se no mapeamento dos atores do EED, explorando a compreensão do entrevistado sobre o ecossistema, identificando os atores envolvidos, discutindo experiências e destacando as características e desafios percebidos no ecossistema. Essa seção proporciona uma visão aprofundada da perspectiva do entrevistado sobre o cenário do EED.

A quarta parte aborda os recursos obtidos pela instituição a partir da interação com o ecossistema, considerando diferentes tipos de recursos, como financeiros, físicos, legais, organizacionais, informacionais, relacionais e humanos. Essa seção visa compreender como a instituição contribui para o ecossistema e como os recursos oferecidos impactam o desenvolvimento dos negócios.

A quinta parte explora a criação de valor no EED, investigando como a instituição contribui para esse processo, identificando formas específicas de criação de valor, avaliando mecanismos de acompanhamento e indicadores utilizados para medir a criação de valor.

A sexta parte aborda os mecanismos de incentivo à criação de valor, estimulando respostas sobre políticas públicas, inovação e colaboração entre os atores do EED.

A sétima parte destaca os desafios, barreiras, oportunidades e preparações da instituição para lidar com esses aspectos, oferecendo uma visão crítica sobre o ambiente do EED.

A etapa de feedback permite que o entrevistado compartilhe observações adicionais ou esclareça pontos discutidos durante a entrevista. Agradecimentos e a finalização concluem o roteiro, garantindo uma abordagem respeitosa e profissional ao encerrar a interação.

A segunda parte da pesquisa considera os Empreendedores digitais que participam ou participaram de um ecossistema empreendedor nos últimos dois anos, também foram consultados para obter dados precisos que não sejam contaminados por memória não confiável. Esses são os principais receptores do valor gerado pelos demais atores do ecossistema. O Apêndice I apresenta o roteiro utilizado para as entrevistas em profundidade com esses atores.

O roteiro de entrevistas elaborado para os empreendedores que compõem o EED visa obter uma compreensão abrangente das experiências, desafios e contribuições desses atores. Da mesma forma que o roteiro das instituições, a abertura é dedicada à apresentação do pesquisador e do projeto, garantindo transparência sobre os objetivos do trabalho. A explicação dos termos utilizados e a entrega de documentos para assinar, como o termo de consentimento e de participação, também reforçam a ética e a participação voluntária na pesquisa.

A primeira parte concentra-se na identificação do entrevistado e da empresa, abordando aspectos como nome, idade, escolaridade, gênero, histórico da carreira,

tempo na organização e função exercida. Esses detalhes fornecem um contexto pessoal e profissional essencial para entender as perspectivas dos empreendedores.

A segunda parte direciona-se à caracterização da empresa, explorando seu segmento de atuação, tempo de atuação no mercado e os produtos ou serviços oferecidos, com ênfase na dimensão digital.

A terceira parte explora o entendimento do entrevistado sobre o EED, identificando os atores envolvidos e discutindo a experiência do empreendedor no ecossistema.

A quarta parte aborda a interação dos empreendedores com os atores do ecossistema, destacando facilitadores para a digitalização do negócio, a percepção da necessidade de interação com instituições, o papel dessas instituições na digitalização, a importância atribuída e os meios de gerenciamento do relacionamento. Essa seção proporciona insights sobre a dinâmica das relações no ecossistema.

A quinta parte explora os recursos obtidos a partir da interação com o ecossistema, categorizando-os em diferentes tipos e analisando como contribuíram para o desenvolvimento do negócio. Questionamentos sobre a motivação para buscar esses recursos e os responsáveis internos pela busca fornecem uma compreensão aprofundada.

A sexta parte visa entender o conceito de criação de valor, explorando estratégias, desafios e mecanismos utilizadas pelos empreendedores para capturar valor no ecossistema.

A etapa de feedback permite que o entrevistado compartilhe observações adicionais ou esclareça pontos discutidos durante a entrevista. Agradecimentos e a finalização concluem o roteiro, garantindo uma abordagem respeitosa e profissional ao encerrar a interação.

Logo, com esses roteiros, o objetivo foi obter uma compreensão do papel dos atores no desenvolvimento empreendedorismo digital, capturando as principais atividades e elementos necessários para o processo de criação de valor dos empreendedores digitais e instituições que compõem o EED.

Para a participação na entrevista, foi enviado um convite formal (Apêndice IV). Além disso, o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice III) também foi preenchido, a fim de confirmar que todos os participantes estejam cientes do objetivo da pesquisa, bem como a conformidade com os dados que foram coletados e

analisados a posteriori. Ambos os documentos foram assinados e datados pelos participantes.

QUADRO 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Instituição	Identificação	Descrição	Papel do Entrevistado	Duração Da Entrevista
Professor	Instituição 1	Professor do curso de Administração em universidade federal	Professor substituto	40'
Hub de Inovação	Instituição 2	Hub de inovação para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	Analista de inovação	43'
Instituição de apoio 1	Instituição 3	Entidade que promove o desenvolvimento de micro pequenas empresas	Gerente de atendimento e relacionamento	43'
Investidor 1	Instituição 4	Grupo de profissionais com experiência ampla e diversificada, orientados para a criação de valor econômico	Investidor	24'
Instituição Governamental	Instituição 5	Instituição formada pelo conjunto de instituições públicas que representam, organizam e atendem os anseios do empreendedor	Coordenador de políticas estaduais de inovação	55'
Incubadora	Instituição 6	Instituição que tem por intuito a criação de parcerias e oportunidades para o empreendedor	Professor	73'
Instituição pública	Instituição 7	Programa que visa fortalecer e potencializar o ambiente de inovação por meio do empreendedorismo	Servidor municipal	61'
Instituição de apoio 2	Instituição 8	Entidade que promove o desenvolvimento de micro pequenas empresas	Consultor	54'
Investidor 2	Instituição 9	Disponibiliza recursos financeiros na compra de ações e títulos negociáveis no mercado	Investidor	22'

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 6 apresenta as instituições entrevistadas na pesquisa, cada uma desempenhando papéis distintos no contexto do EED. A primeira instituição, representada por um professor do curso de Administração em uma universidade federal, atua como um elo acadêmico, trazendo uma perspectiva educacional para a pesquisa. O Hub de Inovação (Instituição 2) destaca-se como um centro dedicado ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, com um analista de inovação contribuindo para a compreensão das dinâmicas de inovação no EED. As instituições de apoio (Instituição 3 e Instituição 8) desempenham um papel fundamental na

promoção do desenvolvimento de micro e pequenas empresas, sendo representadas por gerente de atendimento e relacionamento e consultor, respectivamente.

Os investidores (Investidor 1 e Investidor 2) trazem uma perspectiva financeira, representando grupos de profissionais com ampla experiência e recursos financeiros disponíveis para apoiar iniciativas empreendedoras. A instituição governamental (Instituição 5), com um coordenador de políticas estaduais de inovação, representa o papel do governo na promoção do empreendedorismo e inovação. A incubadora (Instituição 6), representada por um professor, foca na criação de parcerias e oportunidades para empreendedores, enquanto a instituição pública (Instituição 7), com um servidor municipal, visa fortalecer o ambiente de inovação por meio do empreendedorismo.

A variação na duração das entrevistas reflete a complexidade e a diversidade de papéis desempenhados por cada instituição. A análise das entrevistas dessas instituições proporciona uma compreensão abrangente dos diferentes pontos de vista e contribuições para o EED, enriquecendo a pesquisa com insights provenientes de diversas perspectivas e atores do ecossistema.

QUADRO 7 - IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO	PAPEL DO ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Varejo de roupas infantis	Empreendedor 1	Sócio proprietário	42'
Gerenciamento de finanças	Empreendedor 2	Sócio proprietário	40'
Software serviços contábeis	Empreendedor 3	Sócio proprietário	35'
Ferramentas gestão de projetos	Empreendedor 4	Sócio proprietário	56'
Soluções inteligentes	Empreendedor 5	Sócio proprietário	49'
Software gestão de estoque	Empreendedor 6	Sócio proprietário	44'

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 7 fornece uma visão detalhada dos empreendedores entrevistados, abrangendo diferentes segmentos de atuação. Cada empreendedor, representando sua respectiva empresa, desempenha o papel de sócio proprietário, indicando que possuem um papel central nas decisões e operações do negócio.

A diversidade de setores, como varejo de roupas infantis, gerenciamento de finanças, software serviços contábeis, ferramentas de gestão de projetos, soluções inteligentes e software de gestão de estoque, destaca a amplitude do

empreendedorismo digital abordado neste estudo, abrangendo desde setores tradicionais até inovações tecnológicas.

A variação na duração das entrevistas pode refletir a complexidade das operações, as particularidades de cada setor ou o nível de detalhamento necessário para compreender as estratégias e desafios específicos enfrentados por cada empreendedor no processo de captura de valor. A análise dessas entrevistas proporciona uma compreensão aprofundada das experiências, práticas e perspectivas dos empreendedores, contribuindo para uma visão holística do empreendedorismo digital no contexto do EED.

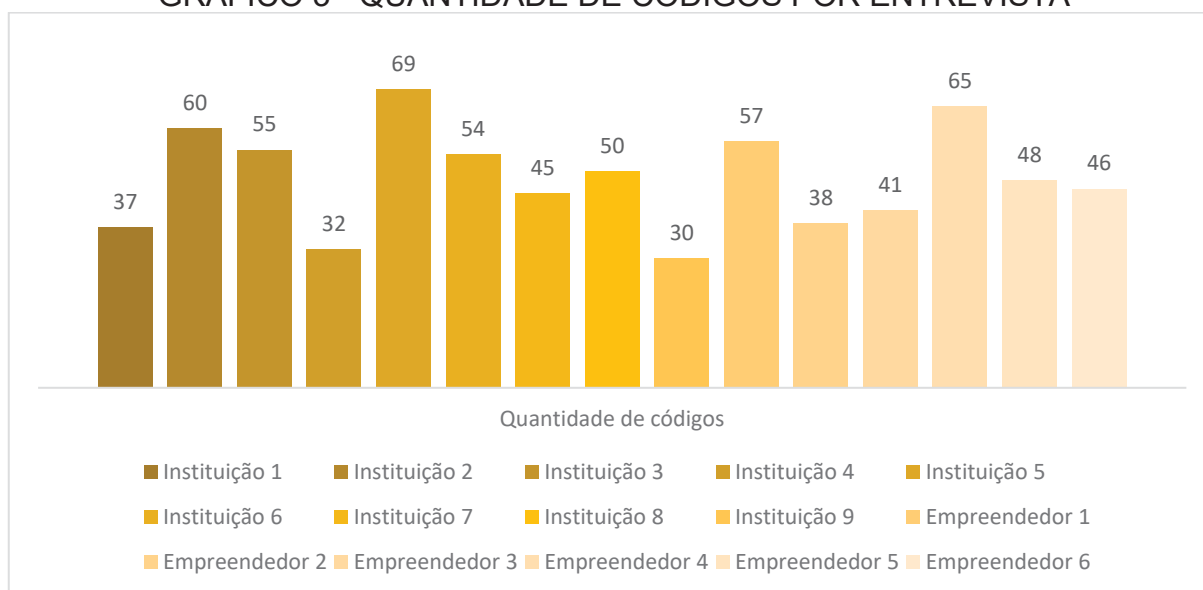
3.5.3 Análise dos dados

A partir dos dados coletados, a análise das entrevistas seguiu os critérios estabelecidos por Yin (2015). Dessa forma, cinco etapas foram consideradas para a análise dos dados das entrevistas em profundidade, sendo elas: compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão.

Para a etapa de compilação, uma base de dados formal foi desenvolvida, a fim de organizar os dados coletados. Para isso, durante as entrevistas, os áudios foram gravados e, posteriormente, transcritos e salvos em formato word e pdf. Na etapa de decomposição, os dados foram tratados a fim de desenvolver uma primeira etapa de codificação. A codificação teve como base o modelo teórico desenvolvido. A etapa de recomposição exige do pesquisador a identificação de padrões dos códigos anteriormente criados. Para isso, após a etapa de decomposição, uma análise criteriosa dos códigos foi realizada, com o intuito de encontrar tendências nos dados. Para a etapa de interpretação, o material foi preparado para a criação da narrativa dos achados (YIN, 2015). Esse procedimento se torna base para a apresentação dos resultados da pesquisa.

Dessa forma, os dados foram trabalhados em forma de figuras, quadros, tabelas e outros formatos que contribuíram com o entendimento e interpretação dos dados. Por fim, as conclusões possibilitaram a síntese dos resultados encontrados, por meio da articulação de uma narrativa que compreendesse as conclusões sobre o fenômeno em análise.

GRÁFICO 3 - QUANTIDADE DE CÓDIGOS POR ENTREVISTA



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A análise do gráfico 3, que exibe a quantidade de códigos gerados nas entrevistas transcritas, apresenta algumas características sobre a participação dos entrevistados na pesquisa. Notavelmente, a entrevista com o representante da Instituição 5, classificada como Instituição Governamental, destaca-se ao gerar o maior número de códigos, atingindo a marca de 69. Este resultado sugere uma riqueza de informações e detalhes fornecidos por esse ator do EED, indicando uma contribuição significativa para a compreensão do contexto.

Por outro lado, o Hub de Inovação (Instituição 2) também se destaca, apresentando 60 códigos, indicando uma contribuição significativa para a pesquisa. A variedade nas quantidades de códigos atribuídos às instituições sugere uma diversidade nas respostas e experiências compartilhadas pelos entrevistados, ressaltando a complexidade do EED analisado. Cada instituição forneceu uma perspectiva única, enriquecendo a compreensão do papel desempenhado por esses atores no cenário empreendedor.

No contexto dos empreendedores, a análise dos códigos revela que o Empreendedor 4, atuante no segmento de Ferramentas de gestão de projetos, liderou em termos de quantidade, apresentando 65 códigos. Isso sugere uma entrevista abrangente e detalhada sobre suas estratégias, desafios e experiências no EED. Os Empreendedores 1 (Varejo de roupas infantis) e 5 (Soluções inteligentes) também

contribuíram de maneira substancial, destacando-se como fontes valiosas de informações detalhadas sobre suas respectivas áreas de atuação.

A variação nas quantidades de códigos atribuídos às entrevistas oferece uma visão aprofundada da diversidade e complexidade do EED estudado. Cada entrevista proporcionou insights distintos, ressaltando a importância de abordagens abrangentes para compreender a dinâmica e os elementos desse ambiente em constante evolução.

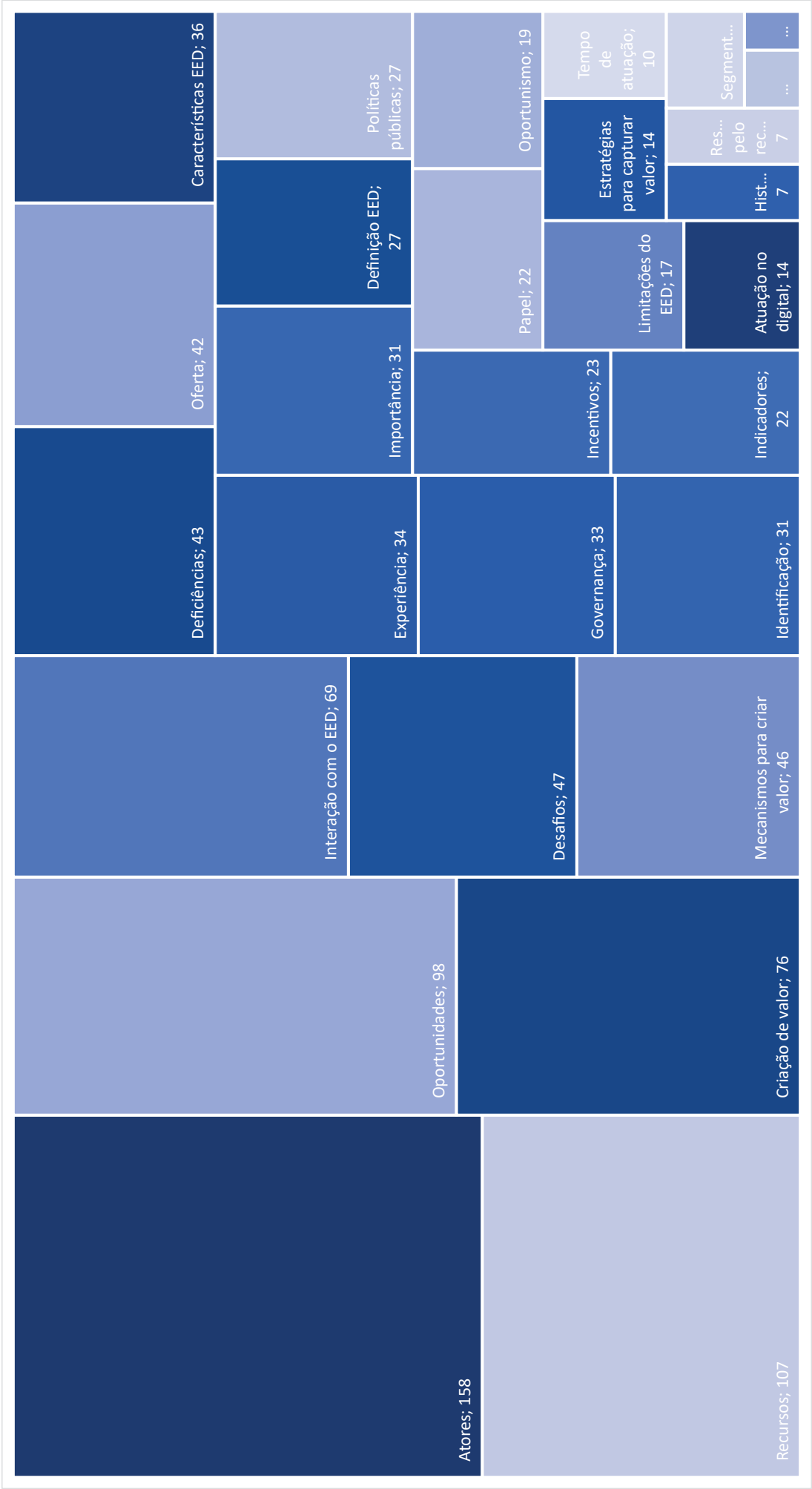
Além da análise de todas as entrevistas destinadas a compreender o contexto da criação de valor no EED, este estudo se propôs também a avaliar quem são os atores e como se dá a interação entre eles dentro do contexto ecossistêmico. Para isso, o ciclo de vida das empresas entrevistadas foi considerado. Fundamentado na perspectiva das ciências biológicas, o conceito leva em consideração que as organizações avançam por uma sequência de estágios nos quais se busca identificar as características que essas empresas podem apresentar ao longo de seu desenvolvimento. Portanto, as pesquisas sobre ciclo de vida proporcionam aos gestores a compreensão das organizações e de suas características ao longo de sua trajetória (FREZATTI *et al.*, 2017).

Com isso, os empreendedores entrevistados foram classificados de acordo com o ciclo de vida da empresa. Essa categorização foi resultado do bloco de perguntas que identificou as empresas por meio do segmento de atuação, tempo de atuação e ofertas. Além disso, considerou-se o item “Experiência no EED” para reconhecer o fluxo de interações da empresa com as entidades que compõem o EED. Dessa forma, buscou-se reconhecer quais atores foram mencionados pelas empresas que estão nas fases de implementação e maturidade (FREZATTI *et al.*, 2017). Análise da interação entre os diferentes atores é apresentada no tópico 4.2.2.1 (Análise da interação entre os diferentes atores) e ilustrado pelo gráfico 11.

Para a análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2000) foi utilizada como referência. Bardin (2000) salienta que esta técnica exige a criação de códigos para os dados, a fim de possibilitar a categorização e, conseqüentemente, a análise. Dessa forma, a análise de conteúdo é desenvolvida por meio de três fases, sendo a pré-análise (leitura inicial e técnicas de organização para classificação do material), exploração (codificação do material para divisão e reagrupamento dos materiais, levando em conta a classificação anterior) e tratamento do material (análise dos resultados por meio da interpretação e validação dos achados) (BARDIN, 2000).

O gráfico 4 apresenta os códigos gerados e suas respectivas magnitudes (ou seja, quantas vezes aparece durante o processo de codificação) revela padrões e ênfases nos temas abordados pelas entrevistas.

GRÁFICO 4 - MAGNITUDE DOS CÓDIGOS



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dentre os códigos mais frequentes, destaca-se "Atores" com uma magnitude de 158, indicando a centralidade da discussão em torno dos diversos participantes que compõem o EED. Essa ênfase sugere uma atenção significativa à rede de interações entre os atores do ecossistema.

O código "Recursos" também se destaca com uma magnitude de 107, evidenciando a importância atribuída aos diferentes tipos de recursos disponíveis no EED. Essa abordagem reflete uma compreensão aprofundada da relevância de recursos financeiros, humanos, informacionais e outros para o desenvolvimento e a criação de valor no ambiente empreendedor digital.

A temática da "Criação de valor" surge como um ponto central, sendo atribuído o código 76 vezes. Isso sinaliza um foco significativo nas estratégias e mecanismos pelos quais os atores do EED contribuem para a criação de valor no ecossistema. Além disso, "Interação com o EED" e "Oportunidades" também apresentam magnitudes expressivas (69 e 98, respectivamente), indicando a importância de entender como os atores interagem no ecossistema e identificam oportunidades para criação de valor.

Por outro lado, temas relacionados a desafios ("Desafios") e deficiências ("Deficiências") também recebem considerável atenção, com magnitudes de 47 e 43, respectivamente. Isso aponta para uma abordagem realista, reconhecendo os obstáculos e limitações enfrentados pelos participantes do EED.

Logo, a análise desses códigos sugere uma compreensão abrangente e equilibrada do EED, explorando não apenas suas potencialidades e oportunidades, mas também os desafios inerentes e as deficiências a serem superadas. Esse enfoque multifacetado contribui para uma representação mais completa e realista do EED em estudo.

Com isso, além da análise dos dados primários coletados por meio das entrevistas, a pesquisa se valeu de uma análise de dados secundários provenientes de fontes confiáveis anteriormente mencionadas. A utilização do Relatório de Transformação Digital do Sebrae e do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) desempenhou um papel fundamental na contextualização mais ampla do cenário de empreendedorismo digital, fornecendo informações cruciais em nível estadual e nacional. Para a análise desses materiais, foi empregada uma abordagem de análise de conteúdo, permitindo a extração sistemática de dados secundários relevantes. No caso do Relatório de Transformação Digital do Sebrae, a análise focou no grau de

digitalização dos pequenos negócios brasileiros, explorando desde o perfil dos empreendedores até a interação desses negócios com as tecnologias digitais, incluindo presença online e engajamento com ferramentas no ambiente virtual. Já os dados do GEM ofereceram insights sobre o panorama do empreendedorismo no Brasil, revelando oportunidades para o desenvolvimento de mais iniciativas empreendedoras no país, especialmente aquelas relacionadas ao cenário digital.

É válido ressaltar que os relatórios consultados se limitam a apresentar e contextualizar os dados, sem aprofundar-se na interpretação estatística. Logo, já que os dados quantitativos foram fundamentais para traçar um panorama objetivo, este estudo se esforçou em realizar uma análise dos dados apresentados pelos relatórios.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Tendo em mente a perspectiva qualitativa para o entendimento do fenômeno da criação de valor no campo do marketing, este estudo considera diversos critérios de validade e confiabilidade dos dados e achados.

O direcionamento segue a orientação de Yin (2015), vinculado à escolha dois. Logo, um estudo confiável é aquele que fornece a garantia de que a coleta e interpretação dos dados foram adequadas, de modo que as descobertas e as conclusões refletissem e representassem com precisão o mundo que foi estudado. É importante destacar que essas escolhas podem ser feitas durante o planejamento da pesquisa ou após a coleta dos dados.

Da mesma forma, um estudo válido é aquele que analisa adequadamente seus dados, de modo que as conclusões reflitam e representem com precisão o mundo real que foi estudado (YIN, 2015). Isso pode ser feito por meio da análise de outros estudos que consideram a mesma lente e orientação teórica, que coleta as mesmas evidências e tira as mesmas conclusões do estudo.

3.6.1 Validade

Este estudo, por considerar múltiplos materiais para análise e interpretação (reinterpretação, caso necessário), se propôs a capturar a validação dos achados em estudos que avaliam o fenômeno da criação de valor. Assim, o objetivo foi entender

se os demais estudos obtiveram resultados similares, mesmo que usando fonte de dados únicas.

Com isso, a validade deste estudo é sustentada pela escolha criteriosa dos participantes das entrevistas. Ao selecionar empreendedores que já interagiram com atores do ecossistema em busca de recursos para o desenvolvimento do negócio digital e instituições que já ofereceram recursos para o ecossistema, garantiu-se que as experiências compartilhadas refletissem situações reais e relevantes para o fenômeno em estudo. Essa abordagem contribui para a representatividade dos dados coletados e aumenta a validade dos achados, uma vez que as percepções e experiências dos participantes são fundamentais para uma compreensão autêntica do tema.

Além disso, a triangulação de fonte de dados foi utilizada como forma de aumentar a validade dos achados. A triangulação parte do princípio de diferentes fontes de referência para a compreensão precisa de um fenômeno. Essa técnica diz respeito ao objetivo de buscar pelo menos três maneiras de verificar ou corroborar um procedimento, dado ou achado, tendo como resultado o fortalecimento da credibilidade de um estudo (Yin, 2015).

Portanto, este estudo se propôs a cruzar diversas fontes de dados, uma vez que verificou diversos pontos de vista (múltiplas unidades de análise) sobre o fenômeno em análise. Isso permite o cruzamento de várias fontes de dados para a análise de um mesmo fenômeno, o que aumenta a validade dos achados.

Logo, este estudo busca aumentar o rigor metodológico, fundamentado na consideração de múltiplas fontes de dados que conferem validade e robustez científica à pesquisa. A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas em profundidade, um método qualitativo que permite uma exploração detalhada das percepções, experiências e práticas dos participantes do EED. A inclusão de diferentes atores, como instituições e empreendedores, proporciona uma representação holística e diversificada do ecossistema, enriquecendo a análise.

Além das entrevistas, este estudo integra dados secundários provenientes de fontes confiáveis, como o Relatório de Transformação Digital do Sebrae de 2023 e os dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2022. Essas fontes são essenciais para contextualizar e validar as percepções obtidas nas entrevistas, oferecendo uma perspectiva mais ampla do cenário nacional e global do empreendedorismo digital. A triangulação dessas fontes de dados contribui

significativamente para a consistência e confiabilidade dos resultados, minimizando possíveis vieses e fortalecendo a validade interna do estudo.

Além disso, a literatura pertinente sobre o tema foi incorporada à discussão dos resultados, promovendo uma triangulação de fontes. A revisão da literatura oferece embasamento teórico e contextual para as descobertas, estabelecendo conexões com estudos anteriores e teorias relevantes. Essa abordagem, que combina dados primários, dados secundários e revisão da literatura, reforça a validade externa do estudo, ampliando sua aplicabilidade e generalização para contextos mais amplos, considerando a cautela necessária para este fim. Assim, a pesquisa atinge um nível elevado de validade e rigor científico, proporcionando uma contribuição substancial ao entendimento do EED e suas dinâmicas.

3.6.2 Confiabilidade

A confiabilidade deste estudo é alcançada por uma cuidadosa abordagem metodológica, onde as categorias de análise foram meticulosamente derivadas da literatura relevante sobre criação de valor e EED. Ao fundamentar-se em categorias previamente estabelecidas, ancoradas em teorias existentes, o estudo assegura uma estrutura sólida para a interpretação dos resultados. Essa abordagem estruturada é crucial para garantir que as análises e conclusões estejam alinhadas com a base teórica estabelecida, contribuindo para a confiabilidade dos resultados.

Ao selecionar entrevistados com experiências significativas e relevantes dentro do EED, o estudo assegura que as percepções compartilhadas reflitam situações reais e representativas do fenômeno em estudo. Isso contribui para a consistência e confiabilidade das análises, uma vez que os participantes são capazes de fornecer insights fundamentados em suas interações reais e vivências dentro do ecossistema.

Além disso, a abordagem de triangulação de fontes de dados, combinando as informações obtidas por meio das entrevistas com dados secundários de fontes confiáveis, valida e reforça as percepções dos entrevistados. Essa triangulação permite a confirmação cruzada das informações coletadas, aumentando a robustez e confiabilidade dos resultados obtidos.

Portanto, ao considerar criteriosamente os participantes das entrevistas e ao empregar uma abordagem de triangulação de dados, este estudo assegura a

confiabilidade dos dados coletados e das conclusões alcançadas, fortalecendo assim a validade e a credibilidade do trabalho como um todo.

Da mesma forma, a compreensão da criação de valor como um processo dinâmico e interativo foi central na definição das categorias de análise. A análise concentrou-se em identificar os papéis desempenhados pelos diversos atores dentro do EED, examinando os recursos utilizados na elaboração de estratégias de criação de valor e investigando o momento em que esses atores agregam valor à empresa focal, o empreendedor digital. Essa abordagem detalhada e multifacetada contribui para a confiabilidade ao explorar uma variedade de dimensões que influenciam o fenômeno em estudo.

Ademais, a definição das categorias de análise contou com uma revisão de literatura abrangente, buscando nas evidências empíricas dos estudos revisados a fundamentação necessária. O embasamento teórico sólido é um pilar fundamental para a confiabilidade do estudo, uma vez que todas as categorias foram cuidadosamente construídas com base nas contribuições da literatura, refletindo uma compreensão aprofundada do fenômeno de criação de valor no contexto do empreendedorismo digital.

Dessa maneira, ao incorporar categorias de análise embasadas na teoria, derivadas de uma revisão de literatura abrangente e alinhadas com os objetivos da pesquisa, este estudo atinge um elevado grau de confiabilidade. A metodologia adotada garante que a interpretação dos resultados seja consistente, respaldada por uma estrutura teórica robusta, consolidando assim a confiabilidade intrínseca ao rigor científico do trabalho.

3.7 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

A presente tese adotou uma abordagem rigorosa no que diz respeito aos cuidados éticos envolvidos na pesquisa, seguindo as diretrizes e princípios estabelecidos para pesquisas desenvolvidas com a participação de seres humanos.

A consideração ética é fundamental para assegurar a integridade da pesquisa e o respeito aos participantes envolvidos. Beauchamp e Childress (2013) e Bryman (2016) destacam a importância da ética na pesquisa acadêmica, ressaltando princípios como beneficência, não maleficência, autonomia e justiça, os quais foram cuidadosamente incorporados em cada fase deste estudo.

É relevante observar que a tese faz parte do projeto de pesquisa intitulado "O processo de criação de valor em ecossistemas empreendedores digitais", o qual foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Paraná, conforme evidenciado pelo Parecer Consubstanciado nº 6.167.059 (ANEXO I). Essa aprovação reforça o compromisso em garantir que a pesquisa atenda aos mais elevados padrões éticos, protegendo a dignidade e os direitos dos participantes, ao mesmo tempo em que contribui de maneira válida e ética para o avanço do conhecimento na área de estudo.

Além das considerações éticas inerentes à condução da pesquisa, é relevante destacar que a coleta de dados respeitou os princípios do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Durante as entrevistas e interações com os participantes, foi garantido que todos estivessem plenamente informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os potenciais benefícios e riscos envolvidos, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade das informações fornecidas. A utilização do TCLE (APÊNDICE IIII) não apenas atende a diretrizes éticas fundamentais, mas também assegura que a participação dos envolvidos tenha ocorrido de forma voluntária e esclarecida.

Adicionalmente, a elaboração de uma carta convite (APÊNDICE IV) foi uma prática adotada para assegurar que os participantes estivessem plenamente cientes da pesquisa antes de decidirem participar. A carta convite apresentou de maneira transparente os propósitos da pesquisa, os métodos empregados e a relevância do envolvimento dos participantes no estudo. A obtenção do consentimento dos participantes, devidamente formalizado por meio do TCLE, reflete o comprometimento da pesquisa em respeitar os princípios éticos e legais, garantindo a integridade do processo de coleta de dados e o respeito aos direitos dos envolvidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados e discussões dos dados analisados neste estudo. A primeira parte oferece uma análise aprofundada do panorama do empreendedorismo digital no Brasil, com enfoque especial no contexto paranaense. Inicia-se com uma exploração abrangente do cenário nacional, destacando tendências e características distintivas do empreendedorismo digital. Em seguida, a atenção volta-se para o Paraná, fornecendo uma visão detalhada do estado em termos de empreendedorismo digital.

A subseção subsequente concentra-se na identificação e composição do EED. Neste tópico, é apresentada uma definição clara do EED, seguida pela introdução dos principais atores que o compõem, segundo as entrevistas realizadas. Uma análise minuciosa da interação entre esses atores é conduzida, explorando seus papéis, funções e a importância que desempenham no ecossistema.

A criação de valor no EED é o foco da terceira parte desta seção. Inicia-se com a explanação do conceito fundamental de criação de valor, seguido pela identificação dos principais recursos e as formas de criação de valor. Além disso, são analisados os mecanismos que impulsionam a criação de valor, juntamente com os desafios e oportunidades intrínsecos a esse processo.

Cada tópico é abordado de forma a oferecer uma compreensão da dinâmica do EED. Com isso, a seção de Resultados e Discussões visa fornecer insights e contribuir para uma compreensão mais profunda das dinâmicas, desafios e oportunidades presentes nesse cenário em constante evolução.

4.1 O EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO BRASIL

O empreendedorismo digital surge como produto da evolução do empreendedorismo tradicional e da crescente digitalização da sociedade, representando uma resposta à era da transformação digital. Este fenômeno ganhou impulso com a disseminação da internet, emergindo como uma abordagem empresarial que alavanca as tecnologias digitais e as plataformas online como alicerces essenciais para a implantação, desenvolvimento e gestão de negócios online. O acesso global facilitado pela internet, aliado a custos iniciais reduzidos e

flexibilidade operacional, torna o empreendedorismo digital uma opção atraente para aqueles que buscam a independência, flexibilidade e inovação.

Dessa forma, o empreendedorismo digital no Brasil apresenta um cenário dinâmico, impulsionado pela rápida adoção de tecnologias digitais e pela criatividade empreendedora, que visa explorar as oportunidades oferecidas pela internet e pelas plataformas online. Nesse contexto, os pequenos negócios desempenham um papel fundamental, aproveitando a flexibilidade operacional e os custos iniciais reduzidos para estabelecerem sua presença online e explorarem novos mercados.

A pesquisa anual do Sebrae sobre a transformação digital nos pequenos negócios fornece *insights* valiosos sobre o grau de digitalização e as práticas relacionadas ao uso de tecnologias digitais por parte desses empreendimentos.

Com isso, este tópico se propõe a apresentar o cenário do empreendedorismo digital no Brasil, onde as fronteiras entre o físico e o virtual se distanciam, dando lugar a oportunidades inovadoras e desafios singulares.

Logo, explorar o empreendedorismo digital é, essencialmente, analisar um contexto em evolução, impulsionado pela rápida adoção de tecnologias digitais, pela conectividade crescente e pela criatividade empreendedora. Com isso, nesse amplo contexto digital, empreendedores têm à disposição diversas oportunidades para transformar ideias em empreendimentos lucrativos, seja por meio de lojas virtuais, aplicativos, plataformas de serviços ou produção de conteúdo, e no Brasil este cenário não é diferente.

Para apresentar as informações sobre a digitalização dos negócios, o relatório de Transformação Digital nos Pequenos Negócios (2023) do Sebrae foi consultado.

A pesquisa anual sobre a transformação digital nos pequenos negócios, promovida pelo Sebrae (SEBRAE, 2023), surge como uma ferramenta essencial para compreender a dinâmica e o progresso dos empreendimentos digitais de menor porte no Brasil. O foco está na análise do grau de digitalização, abordando desde o perfil dos empreendedores até a interação desses negócios com as tecnologias digitais, incluindo a presença online e o engajamento com os recursos oferecidos pelo Sebrae no ambiente virtual. O objetivo é fornecer um panorama abrangente, identificando não apenas os desafios enfrentados pelos pequenos empreendimentos, mas também delineando oportunidades para aprimorar estratégias e programas de capacitação.

Para atingir esse propósito, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa aplicada por telefone (CATI), envolvendo uma amostra representativa de

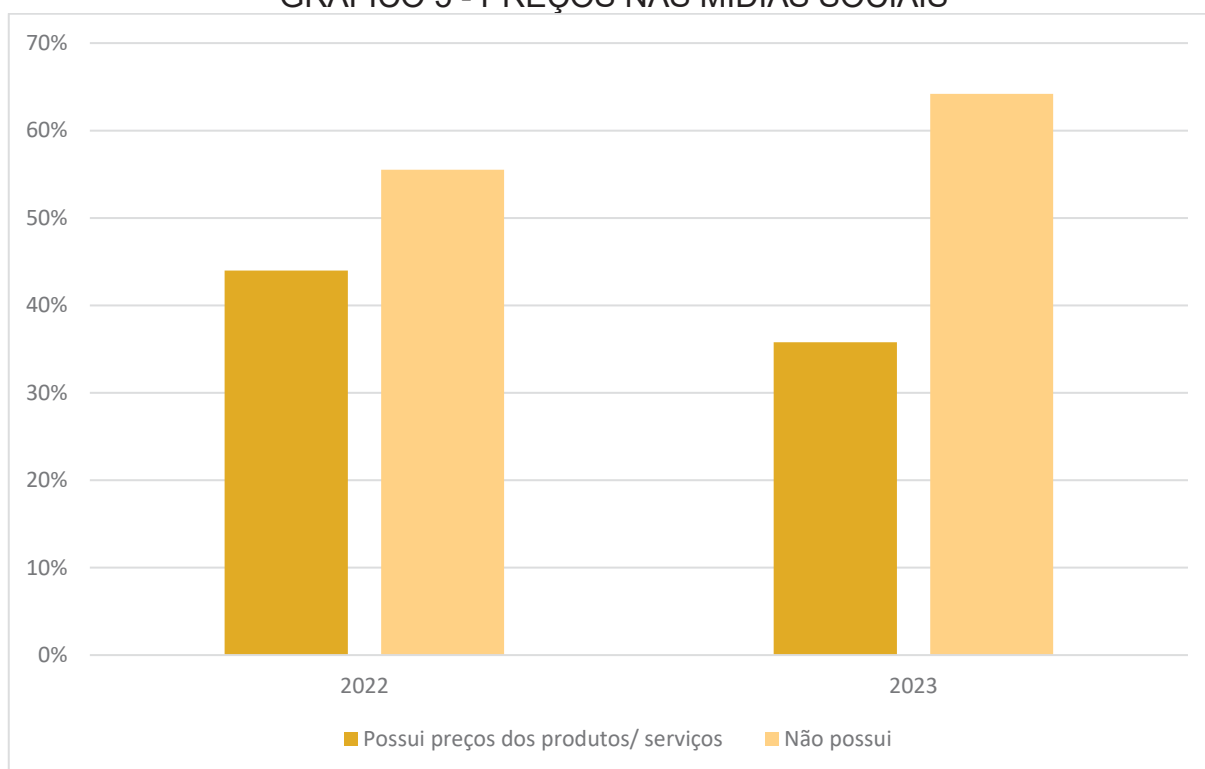
empreendedores MEI, ME e EPP de todas as regiões do Brasil. O questionário estruturado, composto por 38 perguntas fechadas e 4 itens abertos, permite a coleta de dados abrangentes. A metodologia incluiu uma amostragem probabilística com seleção aleatória, totalizando 6.247 entrevistados no ano de 2023, distribuídos em cotas por unidade da federação, porte e setor de atividade. Contudo, é importante observar as limitações apresentadas, como a margem de erro de 1,2% e a variação média de 6,5% por unidade da Federação, destacando a necessidade de interpretar os resultados com cautela.

O período de realização da pesquisa compreendeu de 24 de julho a 26 de setembro de 2023 (SEBRAE, 2023), e o trabalho foi conduzido em estrita conformidade com as normas estabelecidas pela ABNT NBR ISO 20.252 e o Código de Ética da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep). Seguindo esses critérios, a pesquisa se torna confiável para fim de diagnóstico da atuação digital dos pequenos negócios brasileiros.

Dessa forma, o primeiro destaque para avaliar o empreendedorismo digital brasileiro é sobre a atuação das empresas nas mídias sociais. No que diz respeito a perfil empresarial nas redes sociais ou internet, 64,3% possuem conta no Instagram, 41,3% no Facebook e 9,6% site próprio na web. Entre os que possuem perfil nas redes sociais ou página na web, mais da metade disponibiliza catálogo de produtos e serviços por estes meios.

Entretanto, conforme apresenta o gráfico 5, houve uma redução na informação do preço nesses canais entre os anos de 2022 e 2023.

GRÁFICO 5 - PREÇOS NAS MÍDIAS SOCIAIS

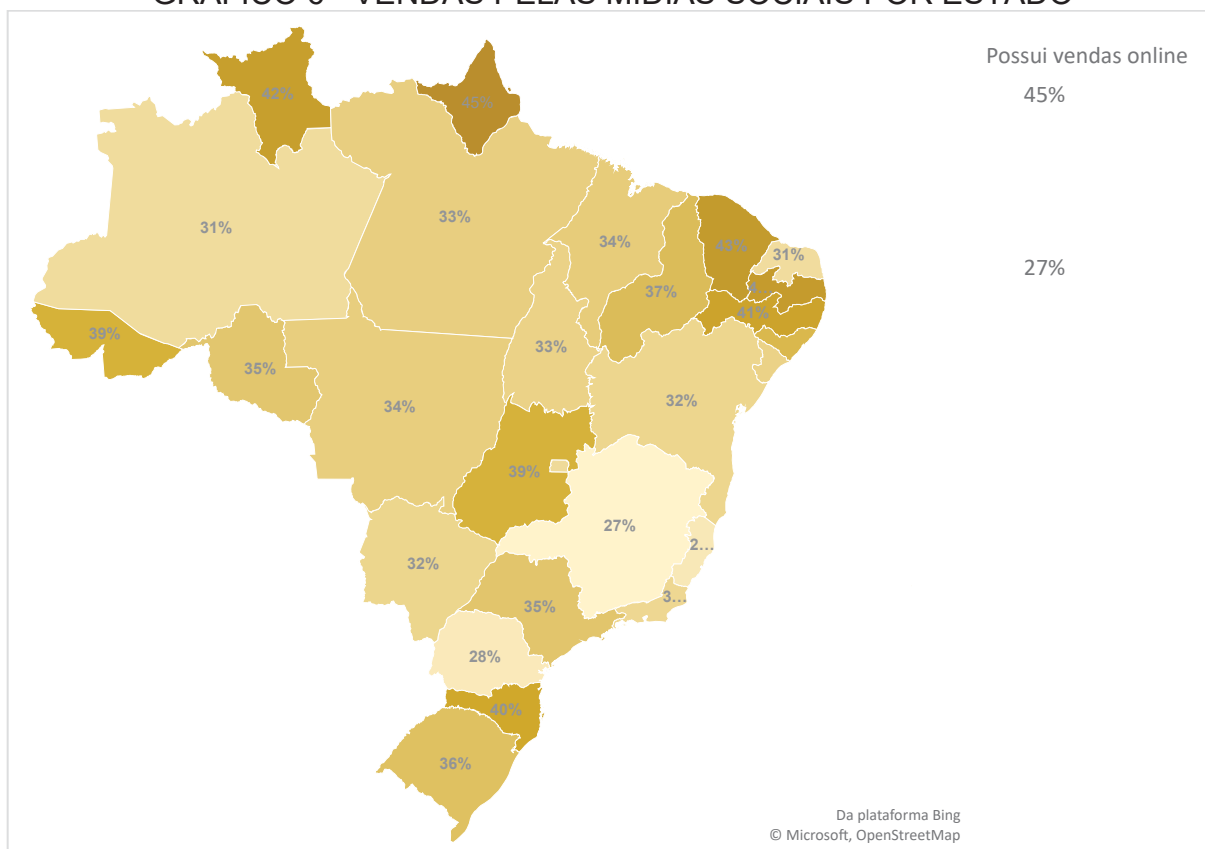


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ou seja, entre as pequenas empresas que possuem perfil nas redes sociais ou página na web, 35,8% disponibilizam preços dos produtos e serviços por estes meios no ano de 2023. Informações sobre preços de produtos e serviços estiveram presentes nas páginas ou perfis sociais de 44% das empresas pesquisadas no ano de 2022. Esses dados mostram oportunidades para ampliar a presença também nas mídias sociais e marketplaces de pequenos negócios que já possuem perfis nesses canais.

Ainda assim, a pesquisa buscou entender se os pequenos negócios disponibilizam serviços de reservas e/ou vendas pelas mídias sociais, a fim de compreender a atuação das empresas pesquisadas através destes canais. O gráfico 6 ilustra os resultados.

GRÁFICO 6 - VENDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS POR ESTADO



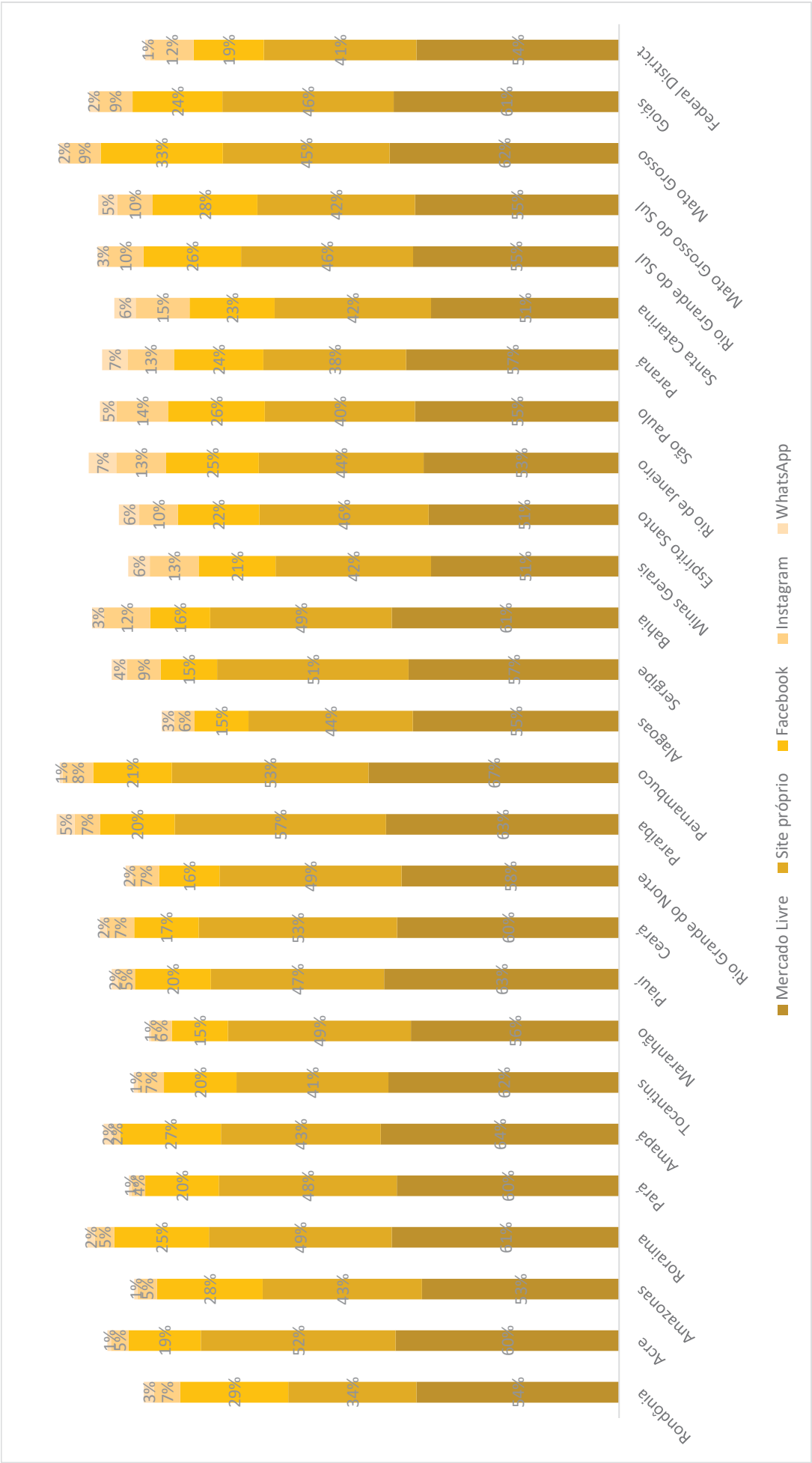
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Com os resultados apresentados no gráfico 6, percebe-se que a atuação digital nos estados da federação ainda apresenta oportunidades para um maior desenvolvimento digital dos pequenos negócios. A região que possui as pequenas empresas que mais disponibilizam os preços dos produtos e serviços na internet é a região Norte (38,2%), seguida pela região Nordeste (37,8%), região Centro-Oeste (36,7%), Sudeste (35,9%) e, por fim, região Sul (32,5%). Ainda assim, percebe-se que o Paraná é o estado da região Sul com menor disponibilização (28%), o que justifica o desenvolvimento do estudo neste contexto. Logo, ainda se percebe oportunidades para a ampliação do contexto digital dos pequenos negócios no país e, principalmente, no estado do Paraná.

Além dos resultados já apresentados, a pesquisa também buscou identificar quais os canais mais utilizados pelas pequenas empresas que possuem a atuação online. Os canais citados pelos entrevistados abrangem WhatsApp (55,6%), Instagram (43,5%), Facebook (23,4%), site próprio (11,6%), Mercado Livre (4,3%), Ifood/ GetNinjas (2,9%), OLX (2,3%), Magalu (1,4%) e Amazon (1,2%). O gráfico 5

apresenta a divisão por federação dos cinco canais mais citados, sendo o WhatsApp, Instagram, Facebook, site próprio e Mercado Livre.

GRÁFICO 7 - PRINCIPAIS CANAIS DE VENDA POR ESTADO



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O gráfico 7 apresenta a participação dos pequenos negócios nos estados brasileiros nos principais canais de vendas online, destacando a diversidade de estratégias adotadas pelos empreendedores digitais em diferentes regiões do país. O Mercado Livre surge como um canal proeminente em praticamente todos os estados, com percentuais variados, indicando sua ampla adoção em todo o território nacional. Notavelmente, estados como Pernambuco, Paraíba e Mato Grosso lideram a utilização desse marketplace, com percentuais acima da média nacional.

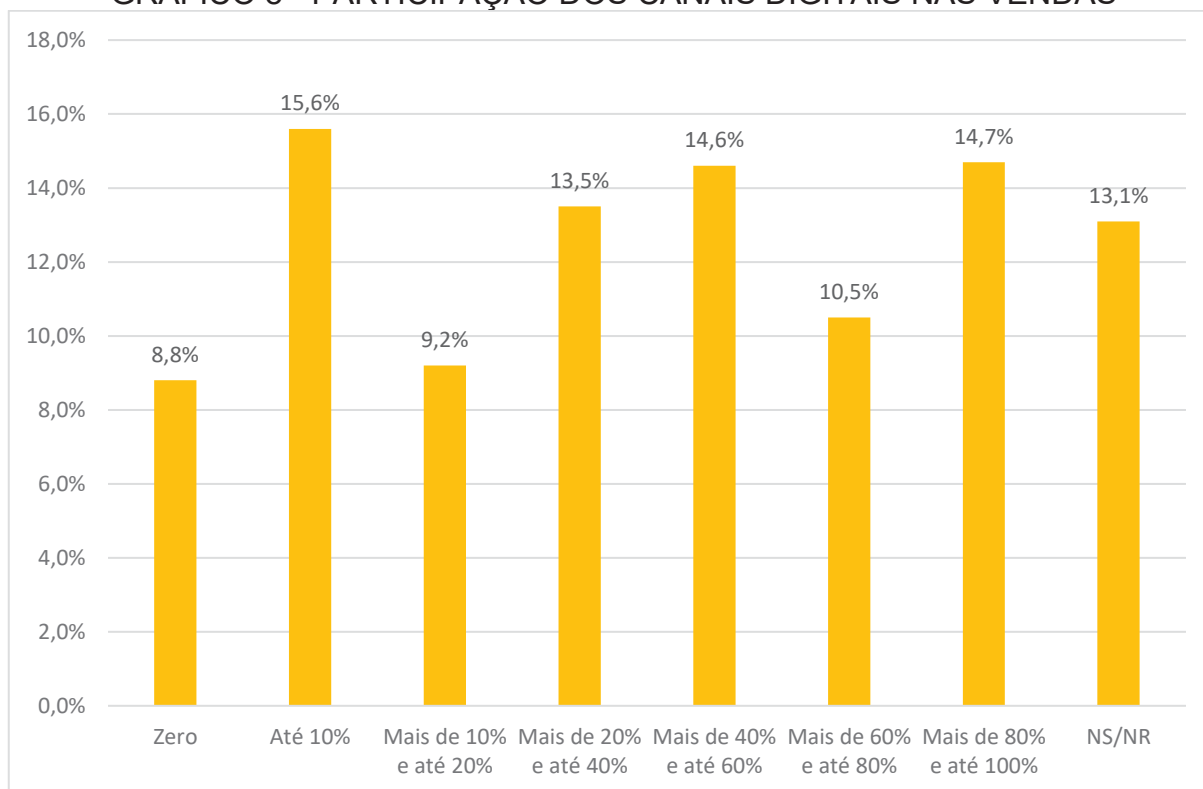
O destaque para os sites próprios revela que muitos pequenos negócios optam por estabelecer sua presença online por meio de plataformas próprias, evidenciando a busca por autonomia e construção de identidade digital. Alguns estados, como Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, apresentam percentuais expressivos nesse quesito. Por outro lado, a presença nas redes sociais, como Facebook e Instagram, é variável, com alguns estados, como Bahia e Minas Gerais, demonstrando uma participação mais significativa.

O WhatsApp, uma ferramenta de comunicação instantânea, também aparece como um canal importante, especialmente em estados como Mato Grosso e Rio Grande do Sul, indicando a relevância dessa plataforma na interação direta com os clientes. Em síntese, a análise do gráfico revela a diversidade nas estratégias de empreendedorismo digital adotadas pelos pequenos negócios em diferentes estados do Brasil, refletindo a adaptação às características específicas de cada região e a busca por eficácia nos canais mais adequados ao seu público-alvo.

Com isso, oportunidades de ampliação da atuação digital surgem como um elemento a ser levado em consideração pelos atores do EED responsáveis por fomentar o empreendedorismo digital do país.

Além disso, a pesquisa apresenta qual a participação das vendas dos canais digitais no faturamento dos pequenos negócios do país. É válido lembrar que foram consultadas somente as empresas que realizam vendas por canais digitais (3.989 empresas), independente de qual seja.

GRÁFICO 8 - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS NAS VENDAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O gráfico 8 que descreve a porcentagem do faturamento de vendas proveniente de canais digitais e oferece insights valiosos sobre a presença e dependência das empresas no ambiente online. Entre as empresas que realizam vendas por canais digitais, 40,2% do faturamento é proveniente dessa modalidade. Isso demonstra a relevância dos canais digitais para o faturamento dos pequenos negócios brasileiros, mas também revela a oportunidade de um maior faturamento por meio desses canais, com a utilização de estratégias que possibilitem a atuação mais ativa neste contexto.

Uma constatação inicial revela que uma parcela dos respondentes, representada por 8,8%, ainda não obtém faturamento por meio de canais digitais, indicando que algumas empresas podem estar apenas começando a explorar esse espaço ou ainda não o incorporaram em suas estratégias. Em contraste, extremos consideráveis incluem a categoria "Até 10%", abrangendo 15,6%, e "Mais de 80% até 100%", com 14,7%, ilustrando uma ampla variedade de dependência digital, desde uma presença mínima até uma forte dependência exclusivamente online.

A análise das faixas intermediárias, que abrangem de "Mais de 10% até 60%", destaca uma tendência de crescimento gradual na dependência digital das empresas. Essas categorias, totalizando entre 10,5% e 14,6%, sugerem que muitas empresas

estão transitando para uma presença mais robusta nos canais digitais, equilibrando estrategicamente sua atuação entre o online e outros meios de vendas. Além disso, a categoria "NS/NR" (Não Sabe/Não Respondeu), atingindo 13,1%, destaca uma necessidade potencial de maior conscientização ou esclarecimento sobre o papel dos canais digitais no faturamento de vendas, indicando uma área onde as empresas podem se beneficiar de orientação adicional.

Em resumo, a diversidade nas estratégias digitais das empresas, evidenciada por este gráfico, destaca a importância de uma abordagem flexível e personalizada para a transformação digital. Desde aquelas que estão explorando timidamente até aquelas que já se tornaram digitalmente maduras, as empresas enfrentam desafios e oportunidades específicos ao incorporar canais digitais em suas operações e estratégias de vendas.

Após a discussão dos dados e análises provenientes da pesquisa anual do Sebrae sobre a transformação digital nos pequenos negócios de 2023, faz-se necessário a apresentação de outros dados relevantes, que podem gerar insights para o desenvolvimento de estratégias capazes de fomentar o empreendedorismo digital do Brasil.

- **Perfil dos Empreendedores:** A pesquisa revelou uma divisão quase equilibrada em termos de gênero, com 57% dos entrevistados sendo homens. A faixa etária dominante está entre 35 a 54 anos, representando 49% dos participantes. Quanto à educação, 39% têm ensino médio e 39% superior, indicando um aumento na educação entre empreendedores.
- **Dispositivos Digitais:** A dependência de celulares para acessar a internet é notável, com 72% dos empreendedores utilizando computadores em suas operações diárias.
- **Ferramentas Digitais:** Ferramentas de gestão (47%), CRM (32%), publicidade online (38%), WhatsApp for Business (57%), e Google Meu Negócio (26%) destacam-se na adoção digital. 94% dos entrevistados acessam a internet diariamente.
- **Idade e Escolaridade:** A pesquisa destacou variações nas práticas digitais com base na idade e escolaridade, como o declínio do uso de propagandas pagas com a idade e o aumento do uso de tablets com a escolaridade.

- Porte: Empresas de maior porte tendem a utilizar mais computadores, softwares de gestão e ferramentas de automação, enquanto a presença em redes sociais é mais comum em empresas de menor porte.

Esses resultados ressaltam a importância crescente da transformação digital para a sustentabilidade e competitividade dos pequenos negócios, apontando para oportunidades e desafios específicos que demandam estratégias personalizadas.

Logo, a pesquisa anual do Sebrae sobre a transformação digital nos pequenos negócios teve como objetivo principal avaliar o grau de digitalização e as práticas relacionadas ao uso de tecnologias digitais. O estudo abordou desde o perfil dos empreendedores até a interação dos negócios com a internet, proporcionando insights cruciais para que os atores que compõem o EED desenvolvam estratégias eficazes e programas alinhados às necessidades dos pequenos empreendimentos no cenário digital.

Ao analisar os resultados dessa pesquisa, observa-se que a presença digital dos pequenos negócios brasileiros está em constante evolução, com uma parcela significativa de empresas utilizando redes sociais, sites próprios e outros canais online para promover seus produtos e serviços.

No entanto, também é possível identificar oportunidades de aprimoramento, como a disponibilização de informações sobre preços e a ampliação da atuação em canais de venda online. Esses dados destacam a importância de uma abordagem flexível e personalizada para a transformação digital, na qual os empreendedores buscam equilibrar estrategicamente sua presença online com outros meios de vendas.

Ao analisar esses resultados à luz da proposta da pesquisa sobre o processo de criação de valor em EEDs, infere-se que a digitalização dos pequenos negócios não apenas oferece oportunidades para a geração de valor, mas também desafia os empreendedores a desenvolverem estratégias inovadoras para se destacarem em um ambiente cada vez mais competitivo. A capacidade de utilizar recursos digitais de forma eficaz e integrá-los às operações comerciais pode ser um diferencial crucial para o sucesso dos pequenos negócios em ecossistemas empreendedores digitais.

Portanto, a pesquisa proposta busca explorar mais a fundo como os pequenos negócios estão criando valor em EEDs, levando em consideração não apenas a adoção de tecnologias digitais, mas também as estratégias de marketing, as parcerias colaborativas e outras iniciativas que contribuem para o desenvolvimento e crescimento desses empreendimentos no cenário digital.

O quadro 8 tem como objetivo sintetizar os resultados apresentados neste tópico, que tem como intuito descrever o panorama do empreendedorismo digital do Brasil.

QUADRO 8 - PRINCIPAIS RESULTADOS EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO BRASIL

Aspecto	Destaques
Empreendedorismo Digital no Brasil	O empreendedorismo digital no Brasil é uma resposta à transformação digital, impulsionado pela disseminação da internet. Representa uma abordagem empresarial que utiliza tecnologias digitais e plataformas online. O acesso global, custos reduzidos e flexibilidade tornam-no atraente.
Relatório do Sebrae (2023)	O relatório anual do Sebrae sobre a transformação digital nos pequenos negócios oferece insights abrangentes sobre o cenário digital no Brasil. A pesquisa quantitativa envolveu 6.247 empreendedores em 2023, analisando desde o perfil até a dependência digital das empresas.
Presença nas Mídias Sociais em 2023	Dos pequenos negócios, 64,3% têm conta no Instagram, 41,3% no Facebook e 9,6% têm site próprio na web. A redução na divulgação de preços nesses canais foi notada de 44% (2022) para 35,8% (2023). O Paraná tem a menor disponibilização (28%).
Serviços de Reservas/Vendas pelas Mídias Sociais	A atuação digital nos estados brasileiros ainda possui oportunidades para desenvolvimento. Em 2023, 35,8% das empresas disponibilizam preços online. A região Norte lidera (38,2%), enquanto o Paraná tem a menor disponibilização (28%).
Canais Mais Utilizados por Pequenos Negócios Online	WhatsApp (55,6%), Instagram (43,5%), Facebook (23,4%), e site próprio (11,6%) são os canais mais citados. O gráfico destaca a diversidade nas estratégias adotadas pelos empreendedores digitais em diferentes regiões do Brasil.
Contribuição dos Canais Digitais para o Faturamento	Entre empresas que vendem digitalmente, 40,2% do faturamento é proveniente desses canais. 8,8% não obtêm faturamento digital. As faixas intermediárias (10-60%) indicam um crescimento gradual na dependência digital, mostrando uma variedade nas estratégias digitais das empresas.
Perfil dos Empreendedores (Dados Adicionais)	A pesquisa revela um equilíbrio de gênero (57% homens), idade dominante entre 35-54 anos (49%), e aumento na educação dos empreendedores (39% com ensino médio, 39% com ensino superior).
Dispositivos Digitais e Ferramentas Adotadas	A dependência de celulares é notável (72%). Ferramentas como WhatsApp for Business (57%) e Google Meu Negócio (26%) são amplamente adotadas. Variações nas práticas digitais são observadas com base na idade, escolaridade e porte das empresas.
Conclusões Gerais e Oportunidades	A pesquisa destaca a relevância crescente da transformação digital para pequenos negócios no Brasil. As conclusões sugerem oportunidades e desafios específicos, indicando a necessidade de estratégias personalizadas para impulsionar o empreendedorismo digital no país.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 8 visa sintetizar os principais resultados apresentados neste tópico, que buscou oferecer um panorama abrangente do empreendedorismo digital no Brasil com base no relatório anual do Sebrae (2023). O objetivo central foi analisar o cenário digital, desde a presença nas mídias sociais até a contribuição dos canais digitais para o faturamento das pequenas empresas.

Ao destacar aspectos como a diversidade nas estratégias adotadas pelos empreendedores em diferentes regiões, a redução na divulgação de preços nas mídias sociais e a relevância de ferramentas digitais, o quadro proporciona uma visão abrangente que pode orientar estratégias e programas de capacitação para impulsionar o empreendedorismo digital no Brasil. As conclusões ressaltam a importância crescente da transformação digital para a competitividade dos pequenos negócios, apontando para oportunidades específicas e desafios a serem endereçados de maneira personalizada.

4.1.1 O Empreendedorismo Digital no Paraná

O EED é um componente vital da economia contemporânea, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento de inovações, na criação de empregos e no crescimento econômico. No Paraná, assim como em todo o mundo, este ecossistema tem testemunhado um rápido crescimento e transformação, impulsionado pela convergência da tecnologia, do acesso à Internet e do desejo empreendedor em se envolver nesse contexto e aumentar assim, o seu faturamento com as vendas nestes canais.

Com isso, a compreensão aprofundada desse cenário e das dinâmicas envolvidas é crucial para que as instituições e organizações relevantes possam fornecer um suporte eficaz para a dinâmica do ecossistema.

Dessa forma, ao analisar se os pequenos negócios do estado do Paraná disponibilizam serviços de reservas e/ou vendas pelas mídias sociais, percebe-se que 28% dos pequenos negócios afirmam possuir vendas online, enquanto 72% ainda não adotaram essa modalidade. Essa divisão reflete uma realidade onde uma parcela significativa das empresas no estado está começando a explorar as oportunidades oferecidas pelos canais online, mas uma parte considerável ainda não incorporou totalmente essa estratégia em seus modelos de negócios.

A comparação com outros estados revela que o Paraná está alinhado com a média nacional em termos de presença online. Estados como São Paulo (35%), Rio de Janeiro (32%), e Minas Gerais (27%) apresentam variações nesses números, indicando uma diversidade de abordagens e níveis de prontidão digital entre as regiões. Importante notar que Santa Catarina (40%) se destaca positivamente, indicando uma presença mais consolidada de pequenos negócios nas vendas online.

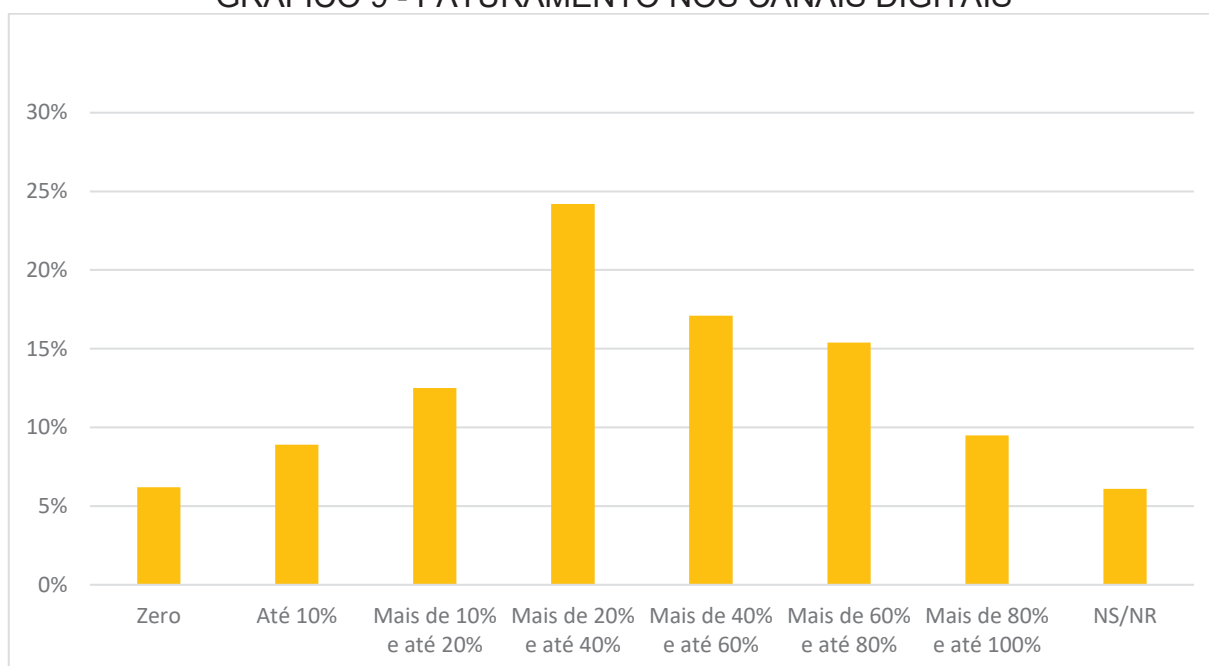
Essa análise sugere que, embora haja um movimento em direção à adoção de vendas online no Paraná, ainda há espaço para crescimento e para a conscientização sobre os benefícios dessas práticas. Estratégias de incentivo e capacitação digital podem ser exploradas para impulsionar a participação dos pequenos negócios paranaenses nos canais online, alavancando o potencial do comércio eletrônico e das mídias sociais para impulsionar o crescimento econômico regional.

Ao analisar o gráfico 5 apresentado no tópico anterior, que tem por intuito demonstrar quais canais são mais utilizados para vendas online nos estados da federação, observa-se padrões da atuação nas vendas online pelos pequenos negócios do estado do Paraná. O Mercado Livre se destaca como o principal canal utilizado pelos pequenos negócios com atuação no contexto digital, sendo adotado por 57% das empresas no estado. Em seguida, o uso de sites próprios, com 38%, e o Facebook, com 24%. Instagram e WhatsApp também desempenham papéis significativos, com 13% e 7%, respectivamente.

Comparado com outros estados, o Paraná se posiciona de forma competitiva, especialmente em relação ao uso de sites próprios e Facebook. No entanto, há espaço para crescimento, principalmente em canais como Instagram e WhatsApp, onde a adoção ainda é inferior à média nacional. Esses dados indicam que, embora o comércio eletrônico esteja consolidado no estado, estratégias específicas para fortalecer a presença em plataformas, como o Instagram, e maximizar o potencial de comunicação e vendas no WhatsApp podem impulsionar ainda mais o cenário de vendas online para os pequenos negócios paranaenses.

O gráfico 9 descreve a porcentagem do faturamento de vendas das pequenas empresas do estado do Paraná, proveniente da comercialização pelos canais digitais.

GRÁFICO 9 - FATURAMENTO NOS CANAIS DIGITAIS



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O gráfico 9 revela insights importantes sobre a contribuição dos canais digitais para o faturamento das pequenas empresas no estado do Paraná. Um dado significativo é que 6% das empresas afirmam não obter faturamento algum por meio desses canais, indicando uma presença digital limitada ou a ausência de estratégias eficazes de vendas online. Por outro lado, a maioria das empresas, somando 58%, obtém até 40% do seu faturamento por meio de canais digitais, demonstrando uma presença consistente e uma dependência moderada dessas plataformas.

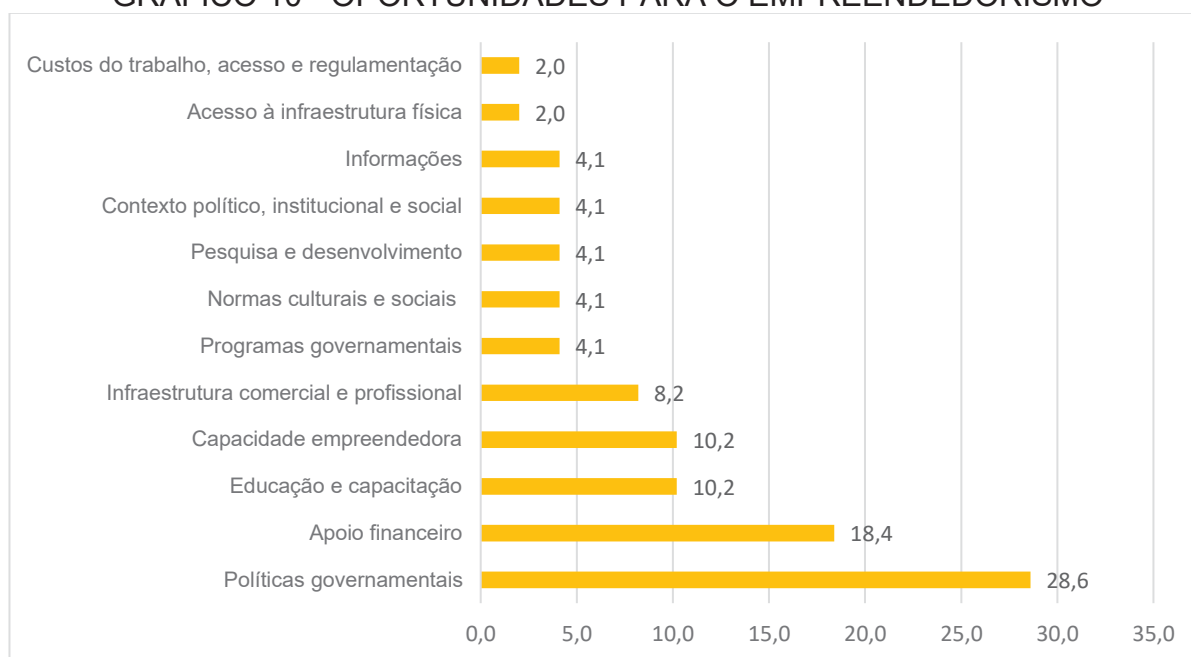
É válido notar que um quarto das empresas (24%) alcança uma fatia mais substancial de seu faturamento, situando-se na faixa de mais de 20% até 40%, sugerindo um nível avançado de maturidade digital. Contudo, há também espaço para crescimento, uma vez que apenas 10% das empresas atingem mais de 80% do faturamento por meio de canais digitais. Esses dados destacam a oportunidade para as empresas paranaenses explorarem ainda mais o potencial dos canais digitais, implementando estratégias inovadoras para impulsionar o crescimento e a competitividade no ambiente online.

Com isso, esses dados indicam que há uma oportunidade considerável para o crescimento da presença digital das empresas na região, pois mais da metade ainda não está ativa online. A transformação digital, incluindo a expansão para vendas online, pode ser uma estratégia valiosa para as empresas que buscam alcançar novos

mercados, aumentar a visibilidade e atender às demandas dos consumidores no ambiente digital.

Segundo dados do Relatório Executivo do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), além das avaliações objetivas sobre as condições para empreender no país, a pesquisa com os especialistas também levanta recomendações e sugestões visando melhorias para o incentivo ao empreendedorismo no Brasil. A pesquisa com os especialistas mostra que 67,3% das recomendações estão, principalmente, associadas a quatro condições: políticas governamentais; educação e capacitação; apoio financeiro; e capacidade empreendedora.

GRÁFICO 10 - OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO



Fonte: Adaptado de GEM (2022)

A análise dos dados da pesquisa do GEM (2022) (gráfico 10) revela que, de acordo com especialistas, as condições que mais se destacam para a melhoria do empreendedorismo no Brasil estão relacionadas principalmente a políticas governamentais, com 28,6% das recomendações. Esse dado sugere que a atuação do governo e a implementação de políticas específicas desempenham um papel crucial no ambiente empreendedor do país.

Além disso, a categoria de apoio financeiro, com 18,4%, também se destaca, indicando a importância do acesso a recursos financeiros para os empreendedores brasileiros. Esse aspecto pode ser particularmente relevante no contexto do

empreendedorismo digital, onde o investimento em tecnologia e inovação muitas vezes demanda recursos financeiros significativos.

Outras recomendações, como educação e capacitação (10,2%) e capacidade empreendedora (10,2%), ressaltam a necessidade de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos para fomentar o empreendedorismo. No âmbito do empreendedorismo digital, essas áreas podem se concentrar em competências digitais, tecnológicas e estratégias de negócios voltadas para o ambiente online.

Em resumo, a análise dos dados do gráfico 10 sugere que, para impulsionar o empreendedorismo no Brasil, incluindo o digital, é essencial uma abordagem abrangente que envolva políticas governamentais, suporte financeiro, educação especializada e o fortalecimento da capacidade empreendedora. Esses elementos juntos podem criar um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de negócios inovadores, especialmente no contexto do empreendedorismo digital.

O quadro 9 tem como objetivo resumir os resultados apresentados neste tópico, que se propõe a descrever o panorama do empreendedorismo digital do estado do Paraná.

QUADRO 9 - PRINCIPAIS RESULTADOS EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO PARANÁ

Aspecto	Destaques
Ecosistema Empreendedor Digital (EED) no Paraná	O EED é crucial para inovação, criação de empregos e crescimento econômico. O Paraná reflete o crescimento acelerado desse ecossistema impulsionado por tecnologia, acesso à internet e desejo empreendedor. A compreensão profunda é crucial para o suporte eficaz das instituições.
Adoção de Vendas Online em Pequenos Negócios Paranaenses	A análise revela que 28% dos pequenos negócios no Paraná possuem vendas online, indicando um movimento em direção à adoção digital. Comparado a outros estados, o Paraná está alinhado com a média nacional, mas estratégias de incentivo e capacitação digital são sugeridas para crescimento.
Canais Mais Utilizados para Vendas Online no Paraná	O Mercado Livre lidera com 57%, seguido por sites próprios (38%), Facebook (24%), Instagram (13%) e WhatsApp (7%). O Paraná é competitivo, especialmente em sites próprios e Facebook, mas há espaço para crescimento no Instagram e WhatsApp.
Contribuição dos Canais Digitais para o Faturamento	O gráfico mostra que 6% não obtêm faturamento digital, 58% obtêm até 40%, e 24% obtêm mais de 20% até 40%. Há oportunidade para empresas paranaenses explorarem mais o potencial digital, implementando estratégias inovadoras para impulsionar o crescimento e a competitividade online.
Recomendações para Facilitação do Empreendedorismo no Brasil (GEM)	Especialistas destacam que políticas governamentais (28,6%) e apoio financeiro (18,4%) são cruciais. Educação e capacitação (10,2%) e capacidade empreendedora (10,2%) também são essenciais. Uma abordagem abrangente é sugerida, considerando políticas

governamentais, suporte financeiro e educação especializada para impulsionar o empreendedorismo, incluindo o digital.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Diante do exposto, o panorama do empreendedorismo digital no estado do Paraná revela um ecossistema dinâmico em constante evolução, com oportunidades de desenvolvimento. O rápido crescimento e transformação desse cenário são impulsionados pela convergência da tecnologia, acesso à internet e pela crescente inclinação empreendedora na região. A compreensão aprofundada dessa realidade é essencial para que as instituições que compõem o EED possam oferecer um suporte eficaz, promovendo inovações, criação de empregos e contribuindo para o crescimento econômico local.

Esses insights oferecem direcionamentos valiosos para estratégias de apoio ao empreendedorismo digital no Paraná, indicando áreas-chave para intervenção e estímulo ao desenvolvimento contínuo desse ecossistema.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E COMPOSIÇÃO DO EED

Como destacado anteriormente, o conceito de ecossistema tem sido amplamente explorado na literatura de estratégia organizacional como uma ferramenta valiosa para compreender a dinâmica competitiva.

Enquanto várias pesquisas examinam o empreendedorismo sob diversas perspectivas, com foco nas condições locais que estimulam a atividade empreendedora, o EE busca ir além da abordagem econômica neoclássica. Este enfoque sistêmico, contrastando com a visão anteriormente centrada no indivíduo, concentra-se em abordagens evolutivas, interativas e não lineares (SONG, 2019).

No entanto, a literatura inicial sobre empreendedorismo negligenciou os avanços tecnológicos e a digitalização como foco de análise. Com o surgimento de empresas tecnológicas, a digitalização tornou-se fundamental, destacando uma lacuna na literatura sobre o papel das tecnologias digitais no empreendedorismo. Logo, o conceito de EED surgiu para abordar essa lacuna, integrando as perspectivas dos Ecossistemas Empreendedor e Digital.

Com isso, espera-se compreender como os atores do EED percebem o conceito para a compreensão da prática e interações entre os envolvidos. Dessa forma, este estudo propõe, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de

dados secundários, evidenciar o entendimento dos integrantes de um EED sobre o conceito e o que representa um ecossistema na prática. Isso vai de encontro às lacunas apresentadas anteriormente, já que se reconhece a falta de entendimento da prática e as interações entre os atores envolvidos (CAVALLO *et al.*, 2019; ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; STAM, 2015; COBBEN *et al.*, 2022).

O tópico a seguir tem como objetivo apresentar os resultados das entrevistas, quando se fala sobre o conceito de EED.

4.2.1 Definição do EED

Nesta etapa, buscou-se reconhecer o entendimento do conceito daqueles envolvidos diretamente na prática do EED (STAM, 2015; CAVALLO *et al.*, 2019a; COBBEN *et al.*, 2022), discutindo sobre a realidade do ecossistema em questão.

Percebe-se que o entendimento dos entrevistados sobre o que caracteriza um EED vai de encontro ao que é apresentado pela literatura sobre o tema. Os entrevistados reconhecem que o EED é um ambiente que propicia o desenvolvimento de empresas no contexto digital e que engloba facilidades como acesso a recursos, conhecimento, capacitação e orientação jurídica e financeira. Para eles, a ideia central é reunir e fomentar empreendedores, participantes, interessados e partes interessadas que buscam crescimento nesse meio.

A seguir, são destacados trechos que se referem a definição do que é o EED, segundo os entrevistados.

[...] ambiente propício para as empresas se desenvolverem digitalmente, não é? Então, que ali elas tenham facilidades de recurso, de conseguir conhecimento, capacitação, orientação jurídica, financeira, dos mais diversos tipos (INSTITUIÇÃO 1).

É essa visão de todas as frentes que o empreendedor precisa, independente assim, porque aqui você traz o conceito que o empreendedor, a empresa é digital, mas não necessariamente o que ela precisa ter também é digital, então pode ser que uma instituição financeira, não digital, de acesso ao crédito à empresa que é digital (INSTITUIÇÃO 3).

Empresas ou clientes, fornecedores, estariam todos ligados ao digital. No caso, não é, pensando no nosso cenário, assim como mais B2B seriam mais empresas trabalhando nessa parte de sistemas digitais mesmo, né? Como plataformas, sistemas de gestão ou algum sistema satélite, e para o B2C tem alguns outros, né? Mas seria mais isso algo que está conectando o cliente com o fornecedor através de um sistema. E esse ecossistema, seria os players envolvidos aí em tudo, não é? (EMPREENDEDOR 4)

As falas dos entrevistados fornecem uma visão abrangente e multifacetada do que constitui o EED. Nas respostas das instituições, destaca-se a ênfase na interdependência do empreendedor, sugerindo que, embora a empresa seja digital, suas necessidades podem se estender além do âmbito digital, inclusive com o suporte de instituições não digitais, como as financeiras. A diversidade de necessidades, como recursos, conhecimento e orientação jurídica e financeira, é ressaltada como crucial para o sucesso do empreendedor digital. Além disso, as citações ressaltam a importância de um ambiente propício para o desenvolvimento digital das empresas, por meio dos suportes necessários para o desenvolvimento das atividades empreendedoras, que vão desde recursos até orientação em diversas áreas, o que sugere a complexidade do ecossistema e a necessidade de uma abordagem holística para atender às demandas dos empreendedores digitais.

Já no viés do empreendedor digital, a dimensão prática é adicionada à discussão, enfocando a interconexão digital entre empresas, clientes e fornecedores. Além disso, ressalta a distinção entre os modelos B2B e B2C, destacando a diversidade de atividades digitais, como plataformas de gestão e sistemas de interconexão, o que vem de encontro ao conceito apresentado por Song (2019) para o EED, ao dizer que é uma nova estrutura que situa o empreendedorismo digital no contexto mais amplo de usuários, plataformas e instituições (SONG, 2019).

Ainda assim, é válido destacar que, na visão dos entrevistados, o conceito de ecossistema é definido claramente como os diversos "players" envolvidos na conectividade digital, confirmando a noção de que o sucesso no ambiente empreendedor digital depende da colaboração e interdependência de diferentes atores.

Logo, o conceito de EED, segundo os entrevistados, está de acordo com a literatura apresentada, já que se entende que o EED proporciona um ambiente propício para atividades empreendedoras digitais, reconhecendo-o como um ecossistema onde o empreendedorismo digital emerge e se desenvolve, integrando recursos e facilidades além do nível da empresa (SPIGEL, 2015). Portanto, é um contexto formado por diversos atores que contribuem desenvolvendo um contexto favorável para as atividades empreendedoras digitais (SUSSAN; ACS, 2017; LI *et al.*, 2017; ELIA *et al.*, 2020).

No entanto, apesar da visão convergente para o conceito de EED, também foi possível encontrar visões míopes sobre a abrangência do ecossistema. O

Empreendedor 3, ao ser questionado sobre o que é o EED, diz “eu acho que é que o ecossistema é formado principalmente por agentes que financiam, agentes que empreendem”. Isso vai de encontro às críticas direcionadas ao EED, que mencionam a incerteza no escopo e limites do ecossistema (GORELOVA *et al.*, 2021), como também da diversidade de atores que o compõe (LI *et al.*, 2017).

Além disso, a maioria dos entrevistados não reconhecem a participação dos empreendedores tradicionais no EED, tornando a visão limitada. A literatura reconhece que as diferenças do empreendedorismo tradicional devem ser consideradas no contexto do EED, a fim de contribuir para vários campos de pesquisa além de gestão e negócios (KRAUS *et al.*, 2018; ZAHEER *et al.*, 2019). No entanto, um dos entrevistados reconhece a participação de empreendedores tradicionais, responsáveis pela entrega de ofertas tangíveis, como produtos, tecnologias etc.

Então aqui a gente fala no sentido mais amplo, né? A gente fala do ecossistema de inovação, que aí pode entrar, tanto os negócios digitais quanto os negócios que desenvolvem produtos, serviços bem tecnológicos, alguma ciência bem aplicada sim, sabe, então a gente acaba tendo um olhar um pouco mais amplo para esse ecossistema (INSTITUIÇÃO 5).

Ainda assim, houve referências aos benefícios sociais derivados das interações do ecossistema. Um dos entrevistados reconhece a participação da sociedade no ecossistema, com a afirmação a seguir.

A comunidade, ela está muito relacionada com a parte do ecossistema né? A comunidade faz parte do ecossistema, o ecossistema é algo muito maior, não é? Mas tem vários atores e agentes que contribuem para que o ecossistema cresça cada vez mais e ele tenha influências na sociedade como um todo. Para que traga melhorias, crescimentos, promova, né, resultados financeiros e benéficos para toda a população (INSTITUIÇÃO 2).

Dessa forma, o entrevistado reconhece a interconexão entre a comunidade e o ecossistema, ressaltando que a comunidade é uma parte essencial desse contexto mais amplo. Com isso, afirma que o ecossistema é um conceito abrangente e expansivo, transcendendo a ideia de apenas tecnologia ou negócios, ao enfatizar a presença de vários atores e agentes e indicando a diversidade de contribuições que ajudam no crescimento e desenvolvimento contínuo não somente das instituições e empreendedores digitais, mas também do contexto social.

Em síntese, a análise do conceito de EED revela uma compreensão abrangente e interligada do papel desempenhado por diversos agentes no cenário do empreendedorismo digital.

As entrevistas realizadas com instituições e empreendedores digitais corroboram e enriquecem essa visão, destacando a interdependência entre o empreendedor digital, os atores que compõem o ecossistema. As percepções dos entrevistados convergem para a compreensão de que o EED proporciona um ambiente propício para o desenvolvimento de empresas digitais, integrando recursos, conhecimento e orientações derivadas do ecossistema.

Contudo, algumas entrevistas revelam uma compreensão restrita, centrada principalmente em agentes que financiam e empreendem, negligenciando a diversidade de atores que contribuem para o EED. Além disso, destaca-se a necessidade de reconhecer e incluir empreendedores tradicionais no contexto do EED para uma compreensão mais completa e representativa.

Por fim, a análise resulta na percepção do EED como um fenômeno que vai além do escopo puramente empresarial, envolvendo a participação ativa da comunidade. A visão de que a comunidade faz parte integrante do ecossistema, contribuindo para seu crescimento e influenciando positivamente a sociedade como um todo, destaca a importância de considerar não apenas os aspectos econômicos, mas também os benefícios sociais decorrentes das interações no empreendedorismo digital.

O quadro 10 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos a partir dos dados analisados, visando compreender o entendimento do EED. Nele, destacam-se as definições atribuídas ao EED pelos entrevistados, a abordagem prática que enfatiza a interdependência e a interconexão digital, além do reconhecimento de benefícios e recursos essenciais para o desenvolvimento no ambiente empreendedor digital.

QUADRO 10 - PRINCIPAIS RESULTADOS DEFINIÇÕES DO EED

Aspectos	Instituições	Empreendedores Digitais
Definição de EED	Ambiente propício para empresas se desenvolverem digitalmente, incluindo facilidades como acesso a recursos, conhecimento, capacitação, orientação jurídica e financeira.	Ambiente que propicia interconexão digital entre empresas, clientes e fornecedores, destacando a distinção entre modelos B2B e B2C.
Abordagem Prática	Ênfase na interdependência do empreendedor, reconhecendo que suas necessidades podem estender-se além do âmbito digital, inclusive com suporte de instituições não digitais.	Enfoque na interconexão digital entre diversos "players", destacando a colaboração e interdependência de diferentes atores para o sucesso no ambiente empreendedor digital.
Benefícios e Recursos	Diversidade de necessidades, como recursos, conhecimento e orientação jurídica e financeira, ressaltada como	Reconhecimento de benefícios sociais derivados das interações do ecossistema, enfatizando a

	crucial para o sucesso do empreendedor digital.	contribuição da comunidade para o crescimento e desenvolvimento contínuo.
Visão Limitada	Visões míopes sobre a abrangência do ecossistema, centradas principalmente em agentes que financiam e empreendem, negligenciando a diversidade de atores que podem compor um EED.	Necessidade de reconhecer e incluir empreendedores tradicionais no contexto do EED para uma compreensão mais completa e representativa.
Visão Ampla	Reconhecimento da interconexão entre a comunidade e o ecossistema, destacando a comunidade como parte essencial desse contexto mais amplo.	Percepção do EED como fenômeno que vai além do escopo puramente empresarial, envolvendo participação ativa da comunidade e influenciando positivamente a sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Apesar da convergência em grande parte das visões, o quadro 10 revela visões limitadas sobre a abrangência do ecossistema, com algumas entrevistas centradas principalmente em agentes que financiam e empreendem, negligenciando a diversidade de atores que contribuem para o EED. Adicionalmente, destaca-se a necessidade de reconhecer e incluir empreendedores tradicionais no contexto do EED para uma compreensão mais completa e representativa.

Em síntese, o quadro 10 ressalta a complexidade e a diversidade do EED, evidenciando a importância da colaboração, interdependência e inclusão de diversos atores para promover um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável no cenário do empreendedorismo digital. No entanto, destaca-se também a necessidade de um conceito disseminado entre os atores, de forma a fazer com que o entendimento do conceito de EED esteja, na prática, alinhado ao que é apresentado pela literatura sobre o tema (ou o contrário).

4.2.2 Apresentação dos principais atores que compõem o EED

Conforme o entendimento dos entrevistados apresentado no tópico anterior e na literatura abordada neste estudo, o EED é caracterizado pela presença de diversos atores dedicados à criação de valor, impulsionando o desenvolvimento do empreendedorismo digital. Esta definição vai além da simples formação de novos empreendimentos, abrangendo também as oportunidades que surgem com a digitalização, facilitando não apenas a criação de novos negócios, mas também a transição de empresas tradicionais para o ambiente online. Portanto, o EED não se

restringe apenas ao empreendedorismo disruptivo, mas incorpora oportunidades digitais para negócios com atuação tradicional.

É válido destacar que o EED, para ser efetivo, deve considerar uma rede interdependente de atores e fatores, coordenados de maneira a viabilizar o empreendedorismo produtivo em um território específico. Elementos geográficos e territoriais são, portanto, fundamentais para criar um contexto inovador e orientado para o crescimento, com o objetivo final de fomentar a criação de novos empreendimentos. Logo, neste estudo, considera-se que o EED representa uma combinação de elementos, em um determinado território, que suporta o crescimento de empreendimentos, com o objetivo de buscar novas oportunidades que surgem das tecnologias digitais (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019). Para a definição dos atores que compõem o EED do Paraná, este é o ponto de partida.

Com isso, os resultados derivados das entrevistas semiestruturadas com instituições e empreendedores digitais revelam que o EED é composto por uma variedade de atores e instituições que desempenham papéis cruciais em seu funcionamento dinâmico no estado do Paraná. Para esta análise, foi necessário codificar os atores mencionados pelos entrevistados, uma vez que buscou-se reconhecer o papel dos atores para fins de análise, e não identificá-los. Dessa forma, a nuvem de palavras gerada através do Atlas T.I é apresentada na figura 7 apresenta os investidores citados durante as entrevistas em profundidade.

FIGURA 7 - ATORES QUE COMPÕEM O EED



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após a codificação e análise dos dados representados pela nuvem de palavras, percebe-se maior referência às instituições de apoio que, geralmente, são entidades focadas na busca do aumento da competitividade das micro e pequenas empresas de um determinado território. São entidades sem fins lucrativos, que buscam o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas no Brasil. Essas instituições têm diferentes focos de atuação, mas têm em comum o propósito de contribuir para o desenvolvimento econômico e industrial do país, promovendo capacitação, inovação e apoio aos setores produtivos.

As instituições públicas também ficaram em evidência e foram reconhecidas por meio de iniciativas do poder público, que tem como objetivo fomentar o ecossistema de inovação, conectando diferentes atores e promovendo o desenvolvimento tecnológico e econômico na região. Essas iniciativas são reflexo de parcerias entre órgãos públicos, como prefeituras e secretarias de inovação, e instituições privadas, incluindo empresas e entidades do setor produtivo e são traduzidas no formato de eventos ou programas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico e inovação.

Ainda assim, agentes financeiros foram reconhecidos de forma diversa durante as entrevistas em profundidade. Instituições financeiras (públicas e privadas), investidores e agências de fomento que, apesar de possuírem diferentes modelos de atuação, compartilham a característica central de fornecer suporte financeiro aos empreendedores. Investidores foram mencionadas por meio de venture capital e anjos. As instituições financeiras, por sua vez, foram citadas como bancos e cooperativas de crédito. Por fim, as agências de fomento foram citadas como iniciativas governamentais ou privadas. Todas elas possuem o objetivo central de incentivar o desenvolvimento econômico e a inovação mediante a disponibilização de subsídios e linhas de crédito.

Outra frente de atores refere-se a instituições de ensino, mencionadas com frequência pelos entrevistados. Institutos Federais, Universidades estaduais e federais foram mencionados como atores, que compartilham a característica comum e fundamental de serem centros educacionais e fontes de conhecimento. Elas estão envolvidas na criação de um ambiente propício à inovação, facilitando a transferência de conhecimento do meio acadêmico para o setor empresarial.

Por fim, alguns atores foram reconhecidos de forma mais sutil, sendo mencionados por poucos entrevistados, como o próprio empreendedor, as aceleradoras, o governo e incubadoras. Isso indica que esses atores podem não estar tão proeminentes no dia a dia do ecossistema ou não houve nenhum tipo de interação, fazendo com que não fossem lembrados ao considerar as experiências dos entrevistados, apesar do papel crucial que desempenham no EED.

É válido ressaltar que o 'Empreendedor' foi reconhecido como ator do ecossistema por somente um empreendedor entrevistado (Empreendedor 5). Logo, percebe-se a miopia dos empreendedores em reconhecer-se como uma parte do ecossistema, que também deve contribuir de alguma forma.

Entretanto, um dos entrevistados apresenta uma visão abrangente para os atores que compõem o EED, o que vai de encontro ao que é apresentado pela literatura sobre o tema.

Primeiro, o próprio empreendedor, porque nada acontece se ele não decidir e não se dispor a buscar essa evolução, né? É, e evolução não é uma evolução no tempo aí, mas é uma evolução, como ser empreendedor, buscar atualização, entender os sinais de mercado, se qualificar para a gestão administrativa, se qualificar para a gestão financeira, escolher bons sócios. Começa por aí, depois ele começa a olhar para aqueles que afetam de forma obrigatória o negócio dele. Então é impossível que um negócio se sustente sem que ele esteja observando todas as questões que dizem respeito à regularidade do negócio, que caem sobre o negócio é tributação, regulamentação de segurança, proteção, regulamentação trabalhista, regulamentação do setor, regulamentação de exportação. Então, cara, tem que estudar, estar atento e ter parceiro. Às vezes ele não precisa ser ele, o que sabe tudo, ele tem que entender um pouquinho de cada coisa, mas ele tem que ter caras bons do lado dele, que manjem de tudo isso. Porque daí esses caras que vão dar as pedras para que caminho ela vai seguir. Então esse é o segundo passo, ele está atento e ter parceiros ou se desenvolver, qualificar, a ponto de ele dominar essa segunda lateralidade do negócio, que é estar de olho nesse movimento que influencia no negócio dele, o que altera o negócio dele. E o terceiro patamar, tão naqueles que podem contribuir para o negócio dele, entendeu? Então, tem uma linha primeiro eu fazer bem eu estar atento com aqueles que têm poder de me dar sucesso ou me prejudicar, se eu não observar a regularidade e o terceiro, aqueles que podem me ajudar, né? (INSTITUIÇÃO 7).

Com isso, percebe-se que o EED é formado por uma rede complexa e interconectada de diversos atores que desempenham papéis essenciais no fomento e desenvolvimento de iniciativas digitais. O resultado apresentado pela nuvem de palavras vai de encontro ao que é observado por Isenberg (2010), uma das principais referências para o contexto do ecossistema empreendedor. O autor menciona que o ecossistema é formado por uma estrutura popular, composta por empresas e

formuladores de políticas públicas para a identificação de canais e gargalos para a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo (ISENBERG, 2010). Além de Isenberg (2010), outros estudos pioneiros reconheceram a existência de atores que contribuem para o fomento do empreendedorismo (COHEN, 2006; ISENBERG 2010; FELD, 2012).

Este aspecto foi, mais recentemente, abordado por Jha (2018), que mostra a pesquisa de ecossistemas empreendedores vem se desmembrando em diversos domínios (mercados acessíveis, disponibilidade de financiamento, cultura propícia, capital humano de qualidade, estrutura política progressiva e uma variedade de apoio institucional), buscando entender como se dá o funcionamento do ecossistema.

Logo, conforme apresentado pela literatura, este estudo confirma que diversos atores influenciam no resultado do ecossistema, ou seja, a criação de novos empreendimentos e oportunidades de negócio. Com isso, atores empreendedores (tanto potenciais quanto existentes), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, investidores anjo, bancos), instituições (universidades, agências do setor público, órgãos financeiros) e processos empresariais (por exemplo, a taxa de natalidade de negócios, número de empresas de alto crescimento, níveis de 'empreendedorismo de grande sucesso', número de empreendedores em série, grau de mentalidade de venda dentro das empresas e níveis de ambição empreendedora) foram reconhecidos como atores que se unem, formalmente e informalmente, para conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empresarial de uma determinada região (MASON; BROWN, 2014; CAVALLLO *et al.*, 2019).

Assim, a crítica trazida por Isenberg (2010), de que diversas regiões consideram que o governo é o grande responsável pelo fomento ao empreendedorismo cai em desuso, uma vez que este não pode (nem consegue) fazer tudo sozinho. Assim, a responsabilidade é distribuída aos demais atores e executivos de empresas, proprietários de empresas familiares, universidades, organizações profissionais, fundações, organizações trabalhistas, financiadores e os próprios empreendedores passam a contribuir com o desenvolvimento de novos empreendimentos e oportunidades de negócios digitais, promovendo diversas atividades (financiamento a educação e capacitação, conferências, pesquisa e defesa de políticas) para este fim (ISENBERG, 2010).

O quadro 11 apresenta uma síntese dos principais atores identificados no EED no Paraná, segundo os dados obtidos nas entrevistas com os atores, o que revelou a diversidade e interconexão desses agentes.

QUADRO 11 - PRINCIPAIS RESULTADOS ATORES DO EED

Atores Principais	Descrição
Instituições de Apoio	Entidades sem fins lucrativos focadas no aumento da competitividade das micro e pequenas empresas. Contribuem para o desenvolvimento sustentável por meio de capacitação, inovação e apoio aos setores produtivos.
Instituições Públicas	Destaque para iniciativas do poder público, visando fomentar o ecossistema de inovação. Parcerias entre órgãos públicos e privados, incluindo prefeituras e secretarias de inovação, promovem o desenvolvimento tecnológico e econômico regional.
Agentes Financeiros	Diversidade de atores, como instituições financeiras públicas e privadas, investidores e agências de fomento. Compartilham a função central de fornecer suporte financeiro aos empreendedores, utilizando diferentes modelos de atuação (venture capital, bancos, cooperativas de crédito, agências de fomento).
Instituições de Ensino	Institutos Federais, Universidades estaduais e federais desempenham papel fundamental como centros educacionais e fontes de conhecimento. Criam ambiente propício à inovação e facilitam a transferência de conhecimento do meio acadêmico para o setor empresarial.
Outros Atores	Aceleradoras, governo, incubadoras e o próprio empreendedor foram mencionados de forma sutil. Sua presença menos proeminente pode indicar menor interação no ecossistema, apesar do papel crucial que desempenham.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Destacam-se instituições de apoio, instituições públicas, agentes financeiros e instituições de ensino como atores centrais que desempenham papéis cruciais no fomento e desenvolvimento do empreendedorismo digital na região em estudo. Além disso, outros atores, como aceleradoras, governo, incubadoras e o próprio empreendedor, foram mencionados de forma mais sutil, indicando uma presença menos proeminente no ecossistema.

Essa diversidade de atores reflete a complexidade do EED, onde diferentes entidades colaboram para criar um ambiente propício à inovação e ao crescimento empreendedor. Além disso, esses resultados também destacam oportunidades para a atuação mais proeminente no EED dos atores menos citados pelos entrevistados. No entanto, o reconhecimento da interdependência entre esses atores destaca a importância da coordenação e colaboração para viabilizar o empreendedorismo produtivo em um território específico. Assim, o quadro 11 fornece uma visão panorâmica dos elementos-chave que compõem o EED no contexto analisado.

4.2.2.1 Análise da interação entre os diferentes atores

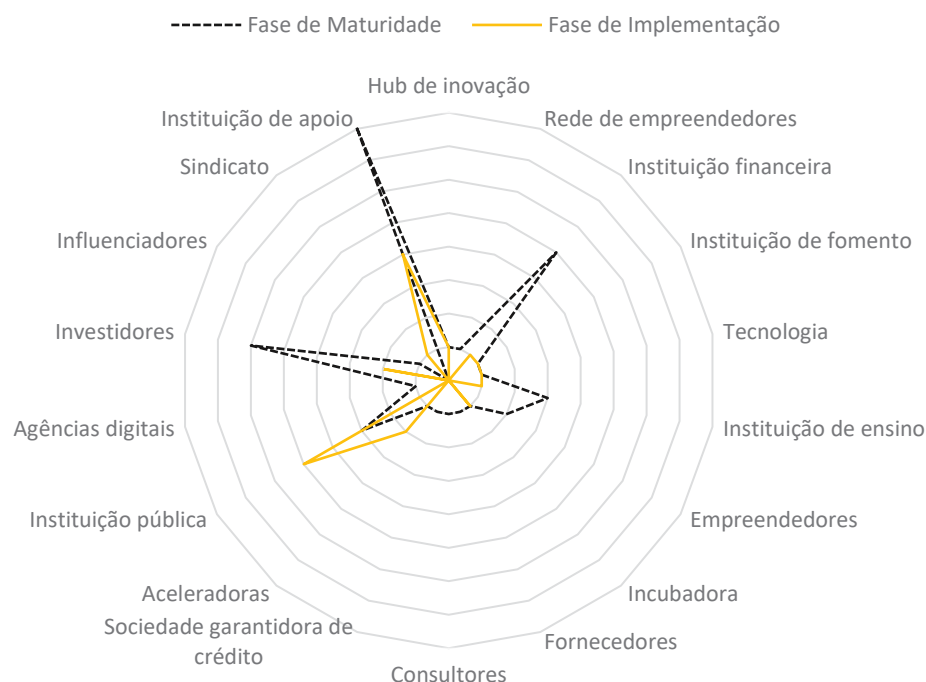
O desenvolvimento do empreendedorismo digital e a criação de um ambiente propício para esse fim são temas centrais discutidos na literatura. Destaca-se a importância da integração de vários atores para estimular o empreendedorismo em diferentes contextos geográficos. A aplicação do conceito de ecossistemas ao empreendedorismo refere-se à capacidade de uma região criar atores e infraestruturas que sustentem o desenvolvimento de atividades empresariais geradoras de progresso.

Logo, esse ecossistema é uma estrutura relevante para examinar interdependências e relações entre vários atores em sistemas econômicos complexos. Os atores incluem indivíduos, organizações, entidades, instituições locais, regionais e nacionais, além de decisores políticos e partes interessadas em contextos regionais, conforme os resultados apresentados anteriormente. Assim, o ecossistema empreendedor pode ser compreendido como uma rede de serviços centrada no empreendedorismo, com ações e medidas de sucesso voltadas para esse foco. Este contexto serve como base para a análise das interações dos diversos atores que compõem o EED.

Dessa forma, este estudo se propôs a entender a dinâmica do EED, avaliando quem são os atores (conforme apresentado anteriormente) e como se dá a interação entre eles dentro do contexto ecossistêmico. Para alcançar esse objetivo, foi considerado o ciclo de vida das empresas entrevistadas como um elemento crucial na análise, a fim de reconhecer quais atores são mencionados por empresas nas fases de implementação e maturidade, conforme proposto por Frezatti *et al.* (2017). Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada das interações entre os diferentes atores no cenário do Empreendedorismo Digital.

O gráfico 11 apresenta os atores indicados pelos entrevistados (instituições e empreendedores), levando em consideração o número de menções que fazem para cada um dos atores.

GRÁFICO 11 - INTERAÇÃO COM OS ATORES E O CICLO DE VIDA



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A análise dos atores que interagem com as empresas em diferentes fases de seu ciclo de vida revela padrões relevantes no EED. Na fase de implementação, quando as empresas estão iniciando suas operações, observa-se uma presença significativa de instituições públicas, evidenciando o papel ativo do governo e de órgãos governamentais no suporte aos empreendedores em seus estágios iniciais. Além disso, aceleradoras e investidores desempenham um papel crucial ao fornecerem recursos e orientação durante esse período crucial.

À medida que as empresas avançam para a fase de maturidade, o envolvimento de instituições financeiras se destaca, indicando que essas organizações desempenham um papel essencial no suporte financeiro e no crescimento sustentável das empresas já estabelecidas. Investidores continuam a desempenhar um papel importante, refletindo a necessidade contínua de financiamento e investimento, mesmo em estágios mais avançados.

Instituições de ensino e instituições públicas também permanecem ativas na fase de maturidade, sugerindo uma parceria contínua entre o setor educacional, o governo e as empresas estabelecidas para promover a inovação e o desenvolvimento contínuo dentro de um determinado território. Além disso, instituições de apoio

demonstram um aumento em sua participação quando comparado ao estágio de implementação do ciclo de vida, indicando que o suporte externo ainda é valorizado mesmo quando as empresas atingem um estágio mais avançado.

Em resumo, a análise ressalta a evolução dinâmica das interações no EED, destacando a importância de diferentes atores em fases específicas do ciclo de vida das empresas. O governo e as instituições públicas desempenham um papel vital no início, enquanto instituições financeiras, investidores e instituições de apoio tornam-se fundamentais à medida que as empresas avançam para a maturidade. Essa diversidade de atores reflete a complexidade e a interdependência necessárias para sustentar um ecossistema empreendedor digital vibrante e resiliente.

QUADRO 12 – PRINCIPAIS RESULTADOS ANÁLISE DA INTERAÇÃO

Fase do Ciclo de Vida	Atores relevantes	Principais observações
Implementação	Instituições Públicas Aceleradoras Investidores	Na fase inicial, há forte envolvimento do governo e órgãos governamentais, juntamente com aceleradoras e investidores, evidenciando apoio crucial durante a implementação.
Maturidade	Instituições Financeiras Investidores Instituições de Ensino Instituições Públicas Instituições de Apoio	Instituições financeiras assumem papel essencial, indicando suporte financeiro para o crescimento sustentável. Investidores continuam relevantes, enquanto instituições de ensino e de apoio mostram aumento na participação, refletindo uma parceria contínua e suporte mesmo em estágios mais avançados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 12 apresenta uma síntese dos principais resultados deste tópico. A dinâmica das interações no EED revela uma evolução significativa nas fases de implementação e maturidade. O governo e instituições públicas desempenham um papel crucial no início, enquanto instituições financeiras, investidores e apoio externo tornam-se fundamentais à medida que as empresas amadurecem. Essa diferenciação é resultado das necessidades em cada um dos estágios do ciclo de vida, uma vez que, no estágio de implementação, os empreendedores digitais necessitam de políticas públicas, investimentos e conhecimentos especializados que favoreçam o desenvolvimento ou ampliação da ideia de negócio, enquanto na maturidade, buscam ampliar a atuação com o apoio necessário para o crescimento sustentável.

Logo, essa diversidade de atores destaca a complexidade e interdependência essenciais para sustentar um EED sustentável, capaz de criar o contexto favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo digital.

4.2.2.2 Verificação do papel, funções e importância dos atores do EED

A abordagem sistêmica do empreendedorismo traz consigo uma complexidade que vai além do escopo organizacional, destacando a necessidade de uma análise interorganizacional mais aprofundada, como proposto pelo EED. No entanto, os estudos existentes sobre esse ecossistema muitas vezes se concentram na identificação dos principais atores, deixando de explorar integralmente o papel e o potencial desses participantes em diversas atividades.

Com isso, este estudo pretende superar essa limitação ao investigar o papel e a importância atribuídos aos atores no contexto do EED. É relevante destacar que um EED é composto por diversos atores, todos focados na criação de valor, envolvendo a redução dos custos de transação e a oferta de recursos para os empreendedores, conforme discutido anteriormente. Contudo, a literatura ainda aponta para a falta de clareza em relação aos papéis e atividades desempenhados por esses atores em conjunto, assim como a estrutura de suas interações facilitadas pelo EED.

Com isso, este estudo se propôs, além de identificar os atores que compõem o ecossistema, avaliar o papel e a importância desses atores no EED. Um dos entrevistados (Instituição 5) apresenta uma visão ampla de atores e ressalta os papéis de cada um, conforme apresentado abaixo.

Então hoje, principalmente o empreendedor que é o cara que vai começar o seu projeto vai começar a empreender. As universidades, né? Elas estão super envolvidas, principalmente quando se trata de pesquisa, se é o desenvolvimento de uma solução um pouco mais complexa, a universidade está bastante vinculada a isso. Os agentes públicos, que entra prefeito e secretários municipais aí tá, até então é estadual também e federal, lógico. Quando é algo maior, as grandes empresas e aí entra as grandes empresas, normalmente, que atuam com a frente de inovação aberta, que é aquele processo, né, de abrir seus desafios para o mercado, buscar soluções ou que já existam de outras empresas ou que precisam ser desenvolvidas em conjunto. Aí entra toda aquela aqueles fundos de investimento de grandes empresas, os Venture Capital e tudo mais, Corporate Venture Capital, então as grandes empresas estão super envolvidas no ecossistema também. E aí os outros fundos de investimento, o capital que aí pode ser tanto fundos privados, como dessas grandes empresas, né, que são essas Corporate Venture Capital, podem ser grupos de investimento, ou pode ser pessoas, né, pessoas ali, CPF individual, que aí de gente vê alguns investidores Anjos que entram individualmente na empresa muito normalmente naquele intuito de apoiar também o desenvolvimento desse negócio, porque é uma área, um setor, uma “expertise” que aquele empreendedor já tem (INSTITUIÇÃO 5).

A partir dos dados coletados e analisados, elaborou-se o quadro 13, que tem como objetivo fornecer uma visão abrangente e estruturada sobre o papel, a importância e os atores envolvidos no EED. Cada linha do quadro apresenta uma instituição ou grupo de atores específicos, destacando o papel que desempenham no ecossistema, sua importância para o desenvolvimento empreendedor e mencionando exemplos específicos de atores nessa categoria.

Dessa forma, o quadro 13 visa oferecer uma referência clara para compreender a diversidade de participantes no EED e suas contribuições distintas para o crescimento e a inovação no ambiente empreendedor digital.

QUADRO 13 - PAPEL E IMPORTÂNCIA DOS ATORES DO EED

Instituição	Papel	Importância	Atores mencionados
Hub de inovação	Funciona como um ponto central para a promoção da inovação, facilitando a colaboração entre diferentes agentes do ecossistema empreendedor.	Estimula a criação de ideias disruptivas, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento e aprimoramento de empresas digitais.	Sai do Papel, Hotmilk
Instituição pública	Desenvolve políticas, regulamentações e oferece suporte financeiro para fomentar o empreendedorismo digital, contribuindo para o desenvolvimento econômico.	Desempenha um papel crucial na criação de um ambiente regulatório favorável e no impulsionamento da economia local.	Governo do estado do Paraná, Secretaria estadual de inovação do governo do Paraná, Prefeitura Municipal de Curitiba, Vale do Pinhão, Bom Negócio, Celepar, Gestores Públicos, Secretários Municipais
Rede de empreendedores	Facilita a interação, colaboração e troca de experiências entre empreendedores, promovendo networking.	Cria uma comunidade coesa que compartilha conhecimento, experiências e recursos, fortalecendo o ecossistema empreendedor.	BNI
Instituição financeira	Fornece recursos financeiros e serviços para empreendedores, facilitando o financiamento e o crescimento dos negócios.	Contribui para a sustentabilidade e expansão das empresas ao disponibilizar capital necessário para operações e inovação.	Itaú, Cubo Itaú, Instituições Financeiras Internacionais, Bradesco, InovaBRA
Instituição de fomento	Estimula o desenvolvimento econômico oferecendo apoio financeiro e estratégico para iniciativas empreendedoras.	Atua como um catalisador para o crescimento das empresas, promovendo investimentos e iniciativas de impacto econômico.	BNDES, Fomento Paraná, Grandes Agências de Fomento
Tecnologia	Fornecer a base para soluções inovadoras e impulsionar a transformação digital nos negócios.	É fundamental para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, sendo a espinha dorsal do empreendedorismo digital.	Sem menções
Instituição de ensino	Contribui para o ecossistema oferecendo educação, pesquisa e desenvolvimento de talentos empreendedores.	Desempenha um papel crucial na formação de profissionais qualificados e na geração de conhecimento que impulsiona a inovação.	Institutos Federais, Universidades, UFPR, USP
Empreendedores	São os protagonistas, responsáveis pela criação e operação de novos negócios, trazendo inovação e dinamismo ao ecossistema.	São a força motriz do empreendedorismo, gerando soluções inovadoras e impulsionando o crescimento econômico.	Sem menções
Incubadora	Oferece suporte no estágio inicial, fornecendo espaço, mentoria e recursos para o desenvolvimento de empresas digitais.	Ajuda as empresas a superarem os desafios iniciais, preparando-as para o sucesso no mercado.	InovativaBRA, Incubadora FIEP

Aceleradoras	Impulsiona o crescimento rápido das empresas, proporcionando orientação estratégica, mentoria e conexões valiosas.	Acelera o desenvolvimento e entrada no mercado, aumentando a chance de sucesso das empresas digitais.	Endeavour, Founder Institute, Grandesign
Investidores	Fornecem capital para empreendedores em troca de participação, contribuindo para o financiamento e crescimento.	Desempenham um papel vital ao proporcionar recursos financeiros necessários para expansão e inovação.	Investidores Anjo, Curitiba Angels, URCA, Idea Angels
Fornecedores	Oferecem bens e serviços necessários para as operações das empresas.	Desempenham um papel essencial na cadeia de valor, garantindo que as empresas tenham acesso aos recursos necessários.	Sem menções
Consultores	Prestam serviços especializados em diversas áreas, auxiliando as startups em desafios específicos.	Contribuem com conhecimento especializado, ajudando as empresas a tomar decisões informadas e estratégicas.	Sem menções
Sociedade garantidora de crédito	Fornecer garantias para empréstimos, facilitando o acesso a crédito para empreendedores. Oferece recurso para fazer expansão, como capital de giro, com juros baixos.	Contribui para a saúde financeira das empresas, permitindo o acesso a recursos financeiros necessários.	Sociedade Garantidora de Crédito - SGC
Agências digitais	Atuam na criação e promoção de presença digital, marketing e estratégias online.	São fundamentais para a visibilidade e competitividade online das empresas digitais.	Sem menções
Influenciadores	Contribuem para a visibilidade e credibilidade das empresas por meio de sua influência nas redes sociais e na mídia.	Podem amplificar a mensagem das empresas, alcançando públicos mais amplos e diversificados.	Sem menções
Sindicato	Representa interesses coletivos, proporcionando suporte e advocacia para empreendedores em questões trabalhistas.	Contribui para a defesa dos direitos trabalhistas e para a criação de um ambiente de trabalho justo.	Sinduscon
Instituição de apoio	Engloba diversas organizações que oferecem suporte geral, desde consultoria até networking.	Reforça o ecossistema como um todo, promovendo uma rede de suporte abrangente para empreendedores.	SEBRAE, FIEP, SENAI, Sistema S

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O EED, conforme revelado pelas entrevistas, é composto por uma variedade de atores e instituições que desempenham papéis cruciais que contribuem para a dinamicidade do ecossistema. Dentre esses atores, destacam-se as instituições de ensino, como universidades e institutos federais, que desempenham um papel fundamental na formação de empreendedores e na realização de pesquisas que impulsionam a inovação.

Ele trata a pesquisa, o ensino, a extensão e a inovação, que pode ser algo relacionado à pesquisa. Pode ser algo relacionado a extensão, pode ser algo relacionado à inovação e pode ser algo relacionado ao ensino. É de modo geral, ele toma para si a responsabilidade de transformar de, de construir essas incubadoras tecnológicas (INSTITUIÇÃO 6).

O entrevistado representante da Instituição 6 destaca a significativa contribuição das instituições de ensino no EED, enfatizando quatro pilares essenciais: pesquisa, ensino, extensão e inovação. Ele reconhece a importância da pesquisa como impulsionadora do desenvolvimento tecnológico e destaca o papel fundamental do ensino na formação de futuros empreendedores. Além disso, ressalta a necessidade de projetos de extensão, indicando a importância da interação com a comunidade e o setor empresarial. Por fim, o entrevistado enfoca a inovação, destacando a responsabilidade das instituições em fomentar uma cultura inovadora e, ao assumir a construção de incubadoras tecnológicas, reforça o papel ativo das instituições de ensino na promoção do empreendedorismo digital, proporcionando ambientes propícios ao desenvolvimento de empresas digitais e projetos inovadores.

No âmbito das instituições públicas, uma iniciativa de inovação da cidade de Curitiba (Prefeitura Municipal de Curitiba) é reconhecida com frequência, chamado Vale do Pinhão.

Nesse ano, a gente resolveu entrar nesse mundo. A gente estava até início deste ano, a gente estava fora desse ecossistema. E a gente começou a se conectar com o Sebrae, com o Vale do Pinhão, com HotMilk, com a Fiep a gente começou a conversar com os atores, começar a entender como eles se conversam e qual é a função de cada um. Então eu entendo que uma das principais funções é conectar os empreendedores e as empresas, para que essas empresas não tenham uma dificuldade, na verdade que quando elas tiverem as dificuldades elas saibam com quem conversar para resolver. Então, para mim, essa é a principal função (EMPREENDEDOR 3).

Vale do Pinhão é a denominação dada ao projeto de criação de um polo de inovação para Curitiba e foi uma das justificativas para a revisão da lei de zoneamento da cidade, buscando associar, ao mesmo tempo, a requalificação de área urbana de antigos espaços industriais da cidade e a

promoção de um novo ecossistema de inovação. Na concepção do projeto, a prefeitura, por meio da Agência Curitiba de Desenvolvimento e Inovação S/A propôs apoiar ações, orientadas em três pilares principais: inovação na prefeitura, internacionalização e crescimento do Ecossistema (DE MORAIS *et al.*, 2021).

Além disso, programas como o "Bom Negócio" (programa que os empreendedores, micro e pequenos empresários a adotarem uma cultura empreendedora inovadora com compartilhamento de ideias, uso de tecnologia como aliada ao crescimento) da Prefeitura Municipal de Curitiba e o "Inovativa Brasil" (programa que apoia gratuitamente empreendedores de qualquer setor e região do País que já estejam em operação a realizarem conexões com o mercado, captarem investimento e alcançar mais visibilidade), do Governo Federal, também emergem como elementos-chave na promoção do empreendedorismo digital no contexto do ecossistema analisado.

Assim, a gente pode pensar em empresas privadas, as próprias necessidades privadas, não é? Que tem esses programas, e as públicas, então nós temos as instituições de ensino. Mas também como eu, como eu entendo, é que fazia parte daquele projeto Bom Negócio, que é um projeto da prefeitura que visa justamente estar nesse ecossistema, né, ajudando esses empreendedores. Então, esse projeto que é da prefeitura, ele junta as instituições privadas e públicas para capacitar essas pessoas, né? Então também é um órgão público que não necessariamente é, mas ele faz a ponte entre as instituições (INSTITUIÇÃO 1).

Então nós temos aqui o programa Inovativa Brasil, que é o maior programa de incubação e aceleração de negócios digitais que ele é feito todo pela internet, não é? Então ele atinge todo território nacional, inclusive se o empreendedor estiver morando na África do Sul e seja brasileiro, queira participar do Inovativa, ele vai conseguir através da internet, né? (INSTITUIÇÃO 8).

O envolvimento do setor público é complementado por instituições como a Celepar e o próprio Governo do Estado do Paraná, o que evidencia a importância das parcerias público-privadas no fomento ao empreendedorismo digital. O poder público, por meio de secretarias municipais e estaduais, juntamente com gestores públicos, contribui para a criação de políticas e ambientes favoráveis ao desenvolvimento do ecossistema e do empreendedorismo digital. Um dos entrevistados ressalta a importância do poder público, independente da esfera da qual fazem parte.

É quando eu estou falando de estado, quando eu estou falando de agente público, né? Eu estou falando de uma esfera municipal se eu estou falando de Colombo, né? Mas o que aproxima também, porque nós já estamos com projetos, sendo organizados com a esfera estadual, né? Que vem numa outra

frente, que vê isso como algo bem importante também, principalmente neste mandato é do atual governo, tem uma Secretaria de Inovação, isso é muito importante, é uma conquista importante (INSTITUIÇÃO 6).

O que o governo, o que o agente público pode fazer, além de incentivo a políticas públicas, tem mais coisas que podem ser feitas, né? É, tem investimento que pode ser feito, tem criação desses ambientes, tem uma série de coisas, então a gente às vezes restringe as hélices só ao papel por exemplo, do agente público que é leis e ambiente legal (INSTITUIÇÃO 5).

Os entrevistados abordam o papel crucial das instituições públicas no EED, destacando a importância da atuação em esferas municipais e estaduais. O primeiro entrevistado enfatiza a colaboração entre esferas, mencionando projetos organizados em parceria com a esfera estadual. Ele destaca a relevância desse alinhamento, especialmente no contexto do atual governo, que reconhece a importância da inovação ao estabelecer uma Secretaria específica para essa área.

Por sua vez, o segundo entrevistado amplia a perspectiva sobre o que o governo e os agentes públicos podem oferecer além de políticas públicas de incentivo. Ele destaca a necessidade de investimentos concretos e da criação de ambientes propícios ao empreendedorismo digital. Ao mencionar a ideia de "restringir as hélices ao papel", ele sugere que a atuação do agente público vai além da elaboração de leis e do estabelecimento de um ambiente legal, abrangendo também medidas práticas, como investimentos e a criação de espaços adequados para o desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

Ambos os entrevistados indicam uma compreensão abrangente do papel do setor público, reconhecendo não apenas a importância das políticas públicas, mas também a necessidade de ações concretas, investimentos e a criação de condições propícias para o florescimento do empreendedorismo digital. Essas falas refletem uma visão holística sobre a participação ativa das instituições públicas na promoção e no apoio ao ecossistema empreendedor.

A presença de investidores, tanto individuais quanto provenientes de grupos de investidores (como o Curitiba Angels), é crucial para a sustentabilidade e crescimento das empresas digitais. Empresas já consolidadas, grandes bancos (Cubo Itaú) e Bradesco (InovaBRA), agências de fomento (Fomento Paraná) desempenham papéis diversos no cenário, contribuindo para a diversificação e fortalecimento do ecossistema.

Mas os investidores, eles contribuem, eles são o onboarding da empresa, né? Então eles vão estar ali cobrando a gente, eles vão estar ali validando o que

a gente está fazendo. Ajudando a abrir portas, muitos deles são pessoas muito bem-sucedidas, né? Então eles conhecem muita gente, né? Ajuda abrir algumas portas. Então eu acho que os investidores é um pouco mais dia a dia? Com as aceleradoras eu acho que é um pouco mais esporádico e um pouco mais um processo de dar de volta agora, né? (EMPREENDEDOR 2).

O entrevistado destaca a significativa contribuição dos investidores, instituições de fomento e grandes empresas no EED, enfatizando seu papel como impulsionadores essenciais por meio de recursos financeiros. Ele ressalta que os investidores não apenas fornecem financiamento, mas também desempenham um papel ativo no dia a dia das empresas, cobrando resultados e validando estratégias, além de facilitarem oportunidades de networking por meio de suas amplas redes de contatos. A comparação com as aceleradoras destaca que os investidores estão mais envolvidos diariamente, enquanto as aceleradoras têm uma abordagem mais esporádica, focando em processos de dar de volta à comunidade empreendedora. Em resumo, o entrevistado ressalta a importância não apenas do capital financeiro, mas também do suporte prático e estratégico oferecido por esses agentes para o crescimento sustentável das empresas no EED.

Esse suporte, segundo alguns entrevistados, não é somente a busca por recursos financeiros, mas sim pelo apoio de gestão que vem acompanhado por esse recurso, o chamado “Smart Money”, citado algumas vezes pelos entrevistados.

É, é a questão do financiamento, ele pode ser ou pessoal, mesmo no caso, as pessoas que já vem às vezes de outro empreendimento e tudo mais, pode ser via banco, ou pode ser via investimento de “Venture Capital”, né? Investimento Anjos né? É geralmente o desses aí, o investimento “Venture Capital” ele também vem junto com o que a gente chama de “Smart Money”. Então, além do dinheiro, geralmente você traz pessoas com mais experiência para te ajudar no processo. Isso em tese, né? Nem sempre acontece. Às vezes você consegue trazer “Smart Money”, às vezes você traz um dinheiro que mais te atrapalha do que ajuda, depende do caso (EMPREENDEDOR 2).

dinheiro por dinheiro faz muito mais sentido BNDES em alguns momentos, que tem aquele os juros, se não me engano, é 5% 6% ao ano, é muito bom o como eles fazem. Então, vale mais a pena do que correr o risco de um investidor ali dar um problema. E a gente sempre buscou o Smart Money (EMPREENDEDOR 6).

É, nós temos um viés muito forte no Smart Money, então é até pra vir pro grupo a gente prefere que sejam pessoas indicadas por um outro investidor, porque já vem sabendo, já sabe que vai ter que contribuir com empreendedor, porque o empreendedor ele, ele nasce e ele, no dia seguinte ele quer virar um unicórnio. Eu acho que a maioria dos empreendedores digitais vem pra gente justamente porque a gente tem já uma fama de Smart Money, tá? (INSTITUIÇÃO 4).

O conceito de "Smart Money" é central na fala dos entrevistados, indicando que, além do capital, busca-se orientação e experiência valiosas por meio desses investimentos. No entanto, a complexidade da escolha é reconhecida pelos Empreendedores, com ressalvas sobre a eficácia da colaboração em alguns casos. Uma preferência pelo financiamento do BNDES é mencionada em virtude de juros mais baixos. Porém, a busca pelo "Smart Money" é destacada como estratégia preferida, evidenciando como a reputação de oferecer orientação estratégica, além do recurso financeiro, atrai empreendedores digitais em busca de sucesso nos seus negócios.

Da mesma forma, as instituições de apoio ganharam destaque na análise das respostas dos entrevistados. O papel dessas instituições envolve, principalmente, a orientação aos empreendedores, independente do ciclo de vida, como também viabilizando a conexão entre os atores do ecossistema. Assim, a importância recai sobre o reforço das interações do EED, fornecendo suporte e as conexões necessárias para as empresas em qualquer momento do ciclo de vida. O Sebrae, como uma instituição de apoio, surge como um facilitador nesse processo, desempenhando um papel de interlocução e apoio tanto a empreendedores quanto a instituições.

A HotMilk foi o primeiro ator que eu que eu entrei em contato foi o primeiro lugar que eu fui lá conversar com eles, e daí eu percebi, eu falei para investimentos que precisava de alguém para apurar dinheiro e eles falaram primeiro, estruturar a área comercial antes de fazer qualquer coisa. Então beleza, eu tenho que estruturar a área comercial, tenho que estar vendendo. Eu tenho um produto que é escalável, mas eu preciso provar isso de alguma forma. Daí me conectei com a Fiep, me conectei com a Fiep, tentei entrar lá para ter o espaço lá dentro e na sabatina lá, eu, antes de entrar na sabatina, eu tinha comentado que não tinha foco na indústria que eles falam, não tem problema. Mas aí na sabatina na entrevista, eu não foquei na indústria e por isso não passei. E aí tive uma conversa bem franca com eles e eles falaram, cara, é, define muito bem o seu público-alvo antes de começar a tentar atacar vários mercados simultaneamente. Então foi algo que me ajudou naquele momento também a entender, "Tá eu vou começar a estruturar, eu consigo atacar vários mercados simultaneamente, escritório de contabilidade, interna das indústrias, mas vou focar aqui" também ajudou a ter essa estruturação de produto e foco no ICP inicial pelo menos, né? O Sebrae entrou no meio do caminho e eu comecei a entrar em contato também esse ano. E o Sebrae me ajudou no sentido, é difícil dizer alguma coisa que o Sebrae me ajudou, algo específico, porque o Sebrae foi me conectando com alguns eventos, com alguns atores e foi me dando alguns nortes. E acho que o principal ponto do Sebrae que está me ajudando hoje é uma visibilidade para os atores, para o ecossistema. Um ator, não sei se é um ator, na verdade, mas que impactou bastante também foi o Rocket que a gente participou esse ano. Então o Rocket também ajudou bastante em visibilidade, acho que isso é muito bom e a visibilidade não só no ecossistema, visibilidade é para clientes mesmo a

partir da RPC, apareceu no jornal do almoço essas coisas. E o Rocket nos ajudou também a nos conectar cada vez mais com outras empresas que estão na mesma etapa que nós, e é um momento de crescimento. Acho que é isso, tem outra aceleradora chamada Grandesign que eu conversei bastante já com o dono da empresa lá e que nos ajudou a definir uma estratégia comercial mais efetiva. Eu acho que é isso (EMPREENDEDOR 3).

Contudo, as entrevistas também revelam desafios, como a necessidade de maior articulação entre os atores do ecossistema e uma compreensão mais abrangente da tríplice hélice envolvendo universidades, iniciativa privada e poder público.

[...] Como os ecossistemas de inovação no geral, é a tríplice hélice também se encontra presente, não é? Mesmo que digitalmente, o que eu quero dizer com isso, a tríplice hélice, lá formada pelo poder público, as instituições de ensino e iniciativa privada e não é diferente no meio virtual, né? No meio digital. Eu entendo que aqui no Brasil, no tocante das empresas digitais nós temos uma presença muito forte do próprio Sebrae, incentivando grupos de WhatsApp, encontros online, Workshops, rodadas de negócio com esse público no meio digital. Então o Sebrae seria naturalmente, uma entidade chave. A gente também tem outras instituições de fomento que nos apoiam nesse sentido, né? Então nós temos aqui o programa Inovativa Brasil, que é o maior programa de incubação e aceleração de negócios digitais que ele é feito todo pela internet, não é? Então ele atinge todo território nacional, inclusive se o empreendedor estiver morando na África do Sul e seja brasileiro, queira participar do Inovativa, ele vai conseguir através da internet, né? Então é, nós temos esses programas, incubação, aceleração digitais, temos as instituições de fomento, o próprio sistema S como um todo, além do Sebrae, já havia citado o Sebrae, o sistema S como um todo. Eu vejo também que entidades que são aceleradoras, tem também criado programas digitais, a exemplo do Cubo do Itaú, o InovaBRA, do Bradesco. Então é cada vez mais essa capilaridade para atingir todo o território nacional e até mesmo ecossistemas internacionais tem ganhado bastante força aí com esses atores (INSTITUIÇÃO 8).

Na entrevista, o empreendedor destaca, principalmente, a importância das instituições de apoio, com destaque para a FIEP e SEBRAE em sua experiência no EED. No entanto, o entrevistado ressalta a interação com o hub de inovação, que inicialmente enfatiza a necessidade de estruturação da área comercial antes de buscar investimentos, indicando uma abordagem estratégica e orientada para resultados tangíveis. Isso levou o empreendedor a buscar a conexão com uma instituição de apoio focada na indústria, em busca de suporte para o desenvolvimento da área comercial, onde revela um desafio por não ter o foco na indústria, mas a interação com o ator evidencia a importância do entendimento claro do público-alvo e a necessidade de focar em mercados específicos.

Com isso, surge a necessidade de interação com outra instituição de apoio que pudesse atender o empreendedor, considerando o seu segmento de atuação. Assim,

destaca-se a contribuição da instituição de apoio com a conexão por meio de eventos, interação com outros atores e fornecimento de direcionamentos. Logo, o papel central dessa instituição é ressaltar a criação de visibilidade para os atores e o EED.

Portanto, desde orientações práticas, como estruturar a área comercial, até aspectos mais amplos, como o foco no público-alvo e a criação de visibilidade, as instituições de apoio contribuem para o desenvolvimento e crescimento sustentável da empresa no EED.

Com isso, esses resultados ressaltam a importância crucial das instituições de apoio no contexto do EED. A ênfase nas instituições, como FIEP e SEBRAE, alinha-se com a literatura que destaca a necessidade de suporte externo para o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas digitais.

Autores como Corsaro e Anzivino (2021) e Mafimisebi e Ogunsade (2021) discutem a dinâmica do EED e a importância de recursos e orientações para as empresas nesse ambiente. A interação do empreendedor com o hub de inovação, que prioriza a estruturação da área comercial antes dos investimentos, reflete uma abordagem estratégica alinhada com as discussões de Song (2019) sobre a importância de uma estrutura bem definida no EED.

A busca do empreendedor por uma instituição de apoio focada na indústria destaca a relevância de entender claramente o público-alvo e concentrar esforços em mercados específicos, um princípio discutido por Gorelova *et al.* (2021). Essa interação evidencia a sinergia necessária entre o empreendedor e as instituições especializadas para superar desafios específicos do setor.

A contribuição das instituições de apoio na conexão por meio de eventos, interações com outros atores e fornecimento de direcionamentos está alinhada com as discussões de Sussan e Acs (2017) sobre a importância da interconexão de elementos-chave no EED. A criação de visibilidade destacada como papel central dessas instituições está apoiada aos argumentos de Li *et al.* (2017) sobre a importância da visibilidade e interação para o sucesso no empreendedorismo digital.

Dessa forma, as instituições de apoio desempenham um papel integral no desenvolvimento prático e sustentável das empresas no EED. Suas contribuições, que vão desde orientações práticas, como a estruturação da área comercial, até aspectos mais amplos, como o foco no público-alvo e a criação de visibilidade, refletem uma abordagem holística discutida por diversos estudiosos do EED.

Ao considerar esses resultados à luz da literatura existente sobre o EED, percebe-se que as instituições de apoio não apenas preenchem lacunas práticas para os empreendedores, mas também desempenham um papel vital na integração dessas empresas no ecossistema mais amplo, promovendo o alinhamento necessário e oportunidades de crescimento sustentável.

No entanto, a análise do EED em questão revela uma clara sobreposição de funções entre esses participantes, evidenciando a necessidade de uma maior clareza e coordenação dentro do ecossistema.

Por exemplo, as instituições de ensino, como universidades e institutos federais, são destacadas por sua contribuição fundamental na formação de empreendedores e na pesquisa que impulsiona a inovação. No entanto, também são mencionadas como facilitadoras na criação de incubadoras tecnológicas, um papel muitas vezes associado a instituições de apoio específicas ou até mesmo a órgãos governamentais.

Da mesma forma, o poder público, representado por esferas municipais e estaduais, é reconhecido por sua importância na criação de políticas e ambientes favoráveis ao desenvolvimento do ecossistema. No entanto, também desempenha um papel ativo na organização de iniciativas de inovação, como o Vale do Pinhão, em Curitiba, que combina elementos de revitalização urbana com a promoção da inovação, uma função que normalmente seria atribuída a instituições de desenvolvimento urbano ou até mesmo a empresas privadas.

A presença de investidores, sejam individuais ou institucionais, é essencial para fornecer recursos financeiros e orientação estratégica às empresas digitais. No entanto, também são mencionados como facilitadores de conexões e impulsionadores do crescimento do ecossistema, uma função que se sobrepõe àquela desempenhada por instituições de apoio e aceleradoras.

Além disso, as instituições de apoio, como o SEBRAE e a FIEP, são fundamentais para oferecer orientação e suporte prático aos empreendedores. No entanto, também são responsáveis por criar visibilidade para os atores do ecossistema e promover interações entre eles, uma função que, em alguns casos, se assemelha àquela desempenhada por instituições de ensino ou até mesmo pelo poder público.

Essa sobreposição de funções pode gerar confusão e redundância dentro do EED, dificultando a identificação de responsabilidades e a coordenação eficaz entre

os participantes. Portanto, é essencial que os atores do ecossistema trabalhem em conjunto para definir papéis claros e maximizar o impacto de suas ações, evitando duplicação de esforços e garantindo uma abordagem mais eficiente e integrada para o desenvolvimento empreendedor.

O quadro 14 destaca os principais resultados obtidos a partir das entrevistas, oferecendo uma síntese abrangente sobre o papel, as funções e a importância dos diversos atores que compõem o EED.

QUADRO 14 – PRINCIPAIS RESULTADOS PAPEL, FUNÇÕES E IMPORTÂNCIA

Atores	Papel, funções e importância
Instituições de Ensino (Universidades, Institutos Federais)	- Desempenham papel fundamental na formação de empreendedores e na realização de pesquisas inovadoras. - Atuam nos pilares de pesquisa, ensino, extensão e inovação, contribuindo para a construção de incubadoras tecnológicas. - Fornecem a base para o desenvolvimento tecnológico e a cultura inovadora, promovendo o empreendedorismo digital.
Setor Público (Prefeitura, Governo Municipal e Estadual)	- Contribui para a criação de políticas e ambientes favoráveis ao desenvolvimento do ecossistema e do empreendedorismo digital. - Incentiva projetos como o Vale do Pinhão em Curitiba, buscando requalificar áreas urbanas e promover inovação. - Atua em parcerias público-privadas, proporcionando investimento, criação de ambientes e suporte para o crescimento do EED.
Investidores (Individuais, Grupos, Curitiba Angels, Bancos)	- Desempenham papel crucial na sustentabilidade e crescimento das empresas digitais, fornecendo recursos financeiros. - Além do capital, oferecem suporte prático e estratégico, conhecimento de mercado e oportunidades de networking. - A contribuição vai além do financiamento, sendo denominada como "Smart Money", destacando a importância da orientação e experiência fornecidas pelos investidores.
Empreendedores Digitais	- Buscam não apenas financiamento, mas também o chamado "Smart Money", que inclui orientação e experiência valiosas. - Enfrentam desafios na escolha de investidores e instituições de apoio, preferindo aqueles que contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento do negócio.
Instituições de Apoio (Sebrae, FIEP, HotMilk, Cubo, InovaBRA)	- Oferecem orientação prática aos empreendedores, ajudando na estruturação de áreas como comercial. - Facilitam a conexão entre atores do ecossistema, promovendo interações e eventos. - Desempenham um papel central na criação de visibilidade para os atores e o ecossistema, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em resumo, a complexidade do EED é evidente na multiplicidade de atores e na interconexão entre eles. A colaboração entre instituições de ensino, setor público, iniciativa privada, investidores e demais atores é fundamental para criar um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável no contexto digital. Apesar de algumas instituições serem mencionadas de forma isolada, acabam contribuindo de alguma forma para a dinâmica de criação de valor no EED, traduzida por meio da entrega de recursos aos atores que o compõem.

Dessa forma, os resultados mostram a necessidade da compreensão holística desses papéis que é essencial para promover um ambiente propício à digitalização e ao desenvolvimento de empresas digitais competitivas.

4.3 CRIAÇÃO DE VALOR NO EED

No âmbito do empreendedorismo digital, a criação de valor emerge da introdução de inovações, como novas tecnologias, oportunidades e modelos de negócio digital. Contudo, Abdulkader *et al.* (2020) ressaltam a necessidade de uma visão holística para a criação de valor, considerando fatores ambientais compartilhados e o impacto na sociedade, aspecto ainda pouco explorado pela literatura sobre o tema.

Logo, a abordagem da rede de valor é adotada neste estudo para compreender amplamente esse processo, superando a visão limitada da cadeia de valor, conforme sugerido por Porter (1985). A interação na rede, baseada no compartilhamento eficaz de informações entre organizações, torna processos e produtos complexos e menos imitáveis, sustentando a competição atual. Essa visão sistêmica, destacada por Ricciotti (2020), supera abordagens restritas, gerando uma estratégia unificada na rede de valor. Assim, a interação entre atores do ecossistema, especialmente no contexto do EED, é fundamental para a troca de valor estratégico e criação de vantagem competitiva.

Com isso, os tópicos a seguir apresentam a discussão das proposições propostas para este estudo, de forma a confirmar ou refutar as afirmações derivadas da discussão teórica apresentada no bloco da Revisão de Literatura.

4.3.1 O conceito de Criação de Valor

A criação de valor em uma rede decorre do eficaz compartilhamento de informações e recursos entre as organizações do ecossistema. Essa prática aprimora a tomada de decisões e a alocação eficiente de recursos, resultando em processos e produtos complexos e de difícil imitação pelos concorrentes. Essa abordagem sistêmica transcende a visão restrita das atividades acontecendo somente no nível organizacional, formulando estratégias ao longo de toda a rede de valor. A interação entre os atores do ecossistema, especialmente no contexto do EED, impulsiona a troca de valor estratégico, permitindo à empresa desenvolver um valor diferenciado e alcançar vantagem competitiva por meio da coordenação efetiva entre os parceiros.

Com isso, para possibilitar a análise da contribuição de cada ator para o EED, foi necessário entender qual a visão do conceito de criação de valor para os entrevistados. Neste estudo, considerou-se que a criação de valor decorre da colaboração entre os atores que compõem o ecossistema, que proporciona a oferta de recursos como troca de informações, contribuições, troca de experiências e conhecimento (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; HYRKÄS *et al.*, 2020; RUBIO *et al.*, 2021).

Portanto, ao analisar as percepções dos entrevistados sobre o que é a criação de valor, percebe-se uma diferença entre as Instituições e os Empreendedores. Os Empreendedores possuem, em sua maioria, a visão unilateral da entrega de valor para o consumidor final, sem destacar a entrega de valor para o ecossistema como um todo. Já a percepção das Instituições leva ao entendimento de que a interação entre os atores é capaz de gerar um valor diferenciado para o ator Empreendedor. Apesar de destacar que o resultado da articulação possibilita a criação de valor, as Instituições, em sua maioria, também se limitam a entregar o valor somente para o empreendedor o que, conseqüentemente, se torna uma visão unilateral.

Então assim, no meu caso, que eu trabalho com produtos que são produtos com um valor agregado maior, porque é um tecido, um corte, costura, acabamento e tudo mais, né? Segurança também para criança vestir eu vejo que isso está na diferenciação de produto e comunicação, então comunicar é que é um produto diferenciado. Eu acho que isso é o que me possibilita agregar valor (EMPREENDEADOR 1).

Eu acho que criação de valor é quando você consegue entregar um produto para alguém e segundo a própria pessoa, vale mais do que o dinheiro que ela está te dando. Acho que ali você criou valor, porque você está entregando alguma coisa que vale mais do que o dinheiro que tá na mão dela, senão ela não te daria o dinheiro em troca daquele produto, não é? (EMPREENDEADOR 2).

O que que eu gero de valor? É uma maior qualidade na entrega do contador para o cliente final e significa eficiência em financeira, eficiência em pagamento de imposto e significa não ter mais multas para serem pagas. Isso que meu, gera para o cliente dele. Então, indiretamente, eu sei que eu gero para a economia Brasileira essa eficiência (EMPREENDEDOR 3).

O que é a criação de valor? É quando eu consigo desenvolver um produto ou abrir uma frente no negócio nova que aumenta o meu faturamento. [...] às vezes discussões, diversas palestras que a gente faz, eu acho também que é uma grande criação de valor nossa, é irmos nas universidades. Nós vamos agora na IFPR contar da [NOME DA EMPRESA], do sucesso, dos casos e mais gente vem pra cá, isso dá oportunidade para ecossistema local. É isso que eu enxergo de troca, nem sempre é tangível, nem sempre ela é tão, tão evidente, mas sempre tem troca. Então isso é uma geração de valor, quando cada um tem uma ideia e compartilha, é mais pessoas, todo mundo ganha (EMPREENDEDOR 5).

Então como é que a gente entra? É dando um Smart para esse empreendedor, porque a maioria desses investidores s tem uma carreira longa, em outras empresas, então a gente ajuda para que ele não faça o erro que muitos de nós já fizemos lá no passado e que a gente já sabe o tamanho da dor que ele vai ter que que suportar. Então a gente fica entre Smart Money, então, para nós, o Smart vem sempre antes, por isso que a gente valida muito bem quem entra para o grupo. Investimento eu sempre costumo dizer, você vai para um banco que ele não vai ficar no teu pé para ver se você deu certo ou não, mas se você quer além do dinheiro, a gente contribui muito nesse sentido para o empreendedor (INSTITUIÇÃO 4).

O papel do estado básico ali, formular melhor as políticas públicas de incentivo à inovação, e aí, tanto para o empreendedor, formas mais rápidas de abrir empresa, desburocratizar todo esse processo de captação de recursos, apoiar também o próprio Estado, governos a buscarem soluções tecnológicas para resolver seus próprios problemas. É, e aí a gente tem estudado muito sobre política, compras públicas de inovação, isso tem sido uma pauta bem forte aqui também, como ajudar as prefeituras? Como ajudar outras secretarias? Como ajudar o próprio Estado a adquirirem soluções de startups? Aqui tem, existem mecanismos legais hoje já para facilitar esse processo. Então, como trazer também a inovação para dentro da máquina pública, como uma forma de desburocratizar, de acelerar a modernizar. É, eu vejo a Secretaria com um papel bem importante nesse processo (INSTITUIÇÃO 5).

Seja na concepção do produto, seja na otimização da ideia, seja numa análise de mercado, para ganhar escalabilidade, mas é, acho que agora a gente já vai, é, ampliando o espectro de abrangência desse nosso, desse nosso ecossistema. Então veja a geração de valor é para o empreendedor, para quem está neste espaço compartilhar esse espaço, mas a geração de valor é para a sociedade também, que vai começar a contratar, essas empresas vão pagar ISS, essas empresas vão pagar impostos ali nessa localidade. Isso vai atrair outras empresas (INSTITUIÇÃO 6).

Hoje a [NOME DA INSTITUIÇÃO] está tão conhecido internacionalmente quanto a própria cidade de Curitiba. Então assim você cria uma marca, você cria um motivo para a pessoa ter orgulho de dizer que faz parte e [NOME DA INSTITUIÇÃO] tem essa consciência de estabelecer o valor para as pessoas pelo que ele entrega. Então ele entrega uma experiência de cidade superior, ele entrega uma experiência de conexão para negócios superior. A gente tem um relacionamento aqui muito fino dentro do ecossistema, quando alguém precisa falar com alguém, a gente tem as conexões, a gente faz, essa é a nossa principal função, quanto ao ecossistema e quanto a [NOME DA

INSTITUIÇÃO], que é promover esses programas, é de atenção ao empreendedor, ao empreendimento e a cidade, com foco nas pessoas, porque não basta ter alguém aqui trabalhando numa empresa de sucesso, ela tem que ser uma pessoa de sucesso, ela tem que estar feliz com a cidade, ela tem que estar feliz com o negócio que está desenvolvendo (INSTITUIÇÃO 7).

Acho que um dos principais ganhos que a gente consegue trazer é na visão de mercado que nós conseguimos passar para os empreendedores, visibilidade para eles, então é essas capacitações, essas oportunidades que nós ofertamos elas trazem visibilidade e oportunidades pro empreendedor que muitas, muitas das vezes por estar atuando num cenário de incerteza, né? Que é uma das qualidades do empreendimento digital, ele não sabe pra onde ir, ele não sabe onde se encaixar, não sabe como se expor? [...] ajudar a dar escalabilidade para o negócio, e que eu acho que talvez esse seja o maior diferencial (INSTITUIÇÃO 8).

Dessa forma, as respostas dos empreendedores revelam uma visão multifacetada sobre o conceito de criação de valor. Destacam-se pontos convergentes que refletem a essência desse processo na perspectiva empresarial.

Primeiramente, a diferenciação do produto e uma comunicação eficaz emergem como elementos-chave. O Empreendedor 1 destaca a importância de produtos com valor agregado, ressaltando detalhes do produto, enquanto o Empreendedor 5 enfatiza a criação de valor através de palestras e compartilhamento de experiências, promovendo a diferenciação e a disseminação do conhecimento. Isso demonstra que, independentemente de ser um produto ou serviço, o foco para a criação de valor está na diferenciação.

Além disso, a percepção do cliente como um indicador crucial de valor é evidente na resposta do Empreendedor 2. Ele define a criação de valor como a entrega de um produto percebido como mais valioso do que o dinheiro pago, sublinhando a importância da satisfação do cliente. Isso vai de encontro ao conceito de valor dentro do campo do marketing, que menciona que o conceito de valor não se limita ao valor monetário de algo, mas sim em ativos intangíveis como a percepção, atitude e disposição do consumidor (TASCI, 2016).

No entanto, além dos benefícios intangíveis, os empreendedores também destacam a eficiência e benefícios tangíveis como ponto de destaque. O Empreendedor 3, por exemplo, associa a criação de valor à eficiência na entrega dos serviços e soluções que oferta ao mercado, demonstrando como a otimização de processos pode gerar valor mensurável para o cliente e para a economia brasileira.

Ainda assim, apesar de mencionar a criação de valor como oferta de produtos e serviços para o mercado, o Empreendedor 5 destaca a geração de valor não apenas

no âmbito do próprio negócio, mas também na promoção de oportunidades para o ecossistema local por meio de palestras e compartilhamento de experiências de sucesso do negócio.

Já as instituições entrevistadas convergem em suas perspectivas sobre a criação de valor no cenário do EED, transcendendo a mera dimensão financeira. A Instituição 4 destaca a importância do "Smart Money", enfatizando que o investimento vai além do capital, desempenhando um papel estratégico para evitar erros comuns. Já a Instituição 5 ressalta o papel do Estado na formulação de políticas públicas que facilitem processos para empreendedores, propondo a incorporação de soluções inovadoras no âmbito público. Por sua vez, a Instituição 6 amplia a perspectiva ao enfatizar que a geração de valor não se limita ao empreendedor, mas estende-se à sociedade, influenciando o emprego, a arrecadação de impostos e a atração de novos negócios.

A Instituição 7 concentra-se na construção de uma marca sólida, promovendo valor no ecossistema e estendendo programas de atenção à cidade e ao desenvolvimento pessoal dos envolvidos. Por fim, a Instituição 8 destaca sua contribuição na formação da visão de mercado dos empreendedores, oferecendo capacitações e oportunidades que ampliam a visibilidade, favorecendo a escalabilidade no cenário digital.

Em síntese, a criação de valor, conforme delineada pelos Empreendedores, transcende a simples transação comercial. Envolve aspectos como diferenciação, satisfação do cliente, eficiência operacional e contribuição para um ambiente empresarial mais amplo, destacando a complexidade e a abrangência desse conceito no contexto empreendedor. Já as Instituições ilustram uma compreensão abrangente da criação de valor, integrando aspectos estratégicos, governamentais, sociais e de desenvolvimento pessoal para impulsionar o impacto positivo no ecossistema empreendedor. O apoio estratégico é destaque para as instituições, seja na forma de "Smart Money", políticas públicas de incentivo à inovação, ou capacitações que promovem a visão de mercado dos empreendedores.

Portanto, ambos os grupos compartilham a ideia de que a criação de valor não se restringe ao âmbito individual, estendendo-se para a sociedade e o ecossistema empreendedor como um todo, evidenciando uma compreensão holística e sistêmica desse conceito.

O quadro 15 sintetiza de maneira organizada os principais resultados obtidos na análise das percepções sobre a criação de valor no contexto do EED em estudo, comparando as visões de Empreendedores e Instituições. Por meio dele, busca-se destacar as convergências e divergências entre os dois grupos em relação a elementos-chave associados à criação de valor, proporcionando uma compreensão mais clara e acessível das principais conclusões sobre este tema.

QUADRO 15 – PRINCIPAIS RESULTADOS CONCEITO CRIAÇÃO DE VALOR

Aspectos	Empreendedores	Instituições
Visão Geral	Foco na entrega de valor ao consumidor final; ênfase na diferenciação do produto e comunicação eficaz.	Compreensão ampla, considerando aspectos estratégicos, governamentais, sociais e de desenvolvimento pessoal para impulsionar o impacto positivo no ecossistema empreendedor.
Diferenciação	Destacam a diferenciação do produto e a comunicação eficaz como elementos-chave para a criação de valor.	Reconhecem a importância do "Smart Money" como investimento estratégico, indo além do capital financeiro para evitar erros comuns.
Satisfação do Cliente	Percebem a criação de valor como a entrega de um produto percebido como mais valioso do que o dinheiro pago.	Enfatizam a construção de uma marca sólida e programas de atenção à cidade para promover a satisfação dos envolvidos no ecossistema.
Eficiência Operacional	Associam a criação de valor à eficiência na entrega de serviços, otimizando processos e contribuindo para a economia.	Propõem políticas públicas de incentivo à inovação e desburocratização para facilitar processos e acelerar a digitalização.
Contribuição ao Ecossistema	Reconhecem a geração de valor não apenas no âmbito do próprio negócio, mas também na promoção de oportunidades para o ecossistema local.	Destacam a geração de valor não apenas para o empreendedor, mas também para a sociedade, influenciando o emprego, a arrecadação de impostos e a atração de novos negócios.
Abordagem Holística	Enfatizam a importância de palestras, compartilhamento de experiências e contribuição para o ecossistema local.	Demonstram uma compreensão holística, integrando aspectos estratégicos, governamentais, sociais e de desenvolvimento pessoal para impulsionar o impacto positivo no ecossistema empreendedor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Diante da análise das percepções sobre a criação de valor no contexto do empreendedorismo digital, o quadro de síntese revela convergências e divergências entre Empreendedores e Instituições. Ambos os grupos reconhecem a importância da criação de valor, transcendendo a mera transação comercial e considerando elementos como diferenciação, satisfação do cliente, eficiência operacional e contribuição ao ecossistema e sociedade.

Os Empreendedores, em sua maioria, destacam a visão unilateral da entrega de valor para o consumidor final, enfocando a diferenciação do produto e a comunicação eficaz. Por outro lado, as Instituições apresentam uma compreensão mais abrangente, integrando aspectos estratégicos, governamentais, sociais e de desenvolvimento pessoal para impulsionar um impacto positivo no ecossistema empreendedor.

Apesar das divergências, ambos os grupos compartilham a ideia de que a criação de valor não se restringe ao âmbito individual e organizacional, estendendo-se para a sociedade e o ecossistema empreendedor como um todo. Essa compreensão holística e sistêmica destaca a complexidade e a abrangência desse conceito no contexto do EED, evidenciando a necessidade de uma abordagem integrada para promover um impacto positivo sustentável. Assim, a criação de valor emerge não apenas como uma prática empresarial, mas como um catalisador para o desenvolvimento sustentável e a prosperidade coletiva no ecossistema empreendedor.

4.3.2 Identificação das principais recursos e formas de criação de valor

Conforme visto anteriormente, a literatura sobre ecossistemas empreendedores tem identificado diversos atores e instituições que fomentam e respaldam atividades empreendedoras, abrangendo tanto as formais quanto as informais. No entanto, a literatura tem negligenciado as interações em nível micro dos vários atores e qual o resultado disso (CAVALLO *et al*, 2021; CUNNINGHAM *et al*, 2019).

Este estudo visa preencher essa lacuna, ao analisar a realidade do EED considerando, de forma estratégica, o resultado das interações entre os atores como a criação de valor.

Logo, considera-se, neste estudo, que a criação de valor é derivada da captação e articulação dos recursos dentro do EED, que é resultado da interação com os atores que compõem o ecossistema (SUSSAN; ACS, 2017; LI *et al.*, 2017; SONG, 2019; TORRES, GODINHO, 2021).

Com isso, buscou-se avaliar quais as principais formas de criação de valor e dos mecanismos de incentivo identificados dentro do EED. Especificamente, deu-se destaque para os recursos oferecidos pelas instituições e empreendedores no

contexto do EED, a fim de avaliar como esses recursos são obtidos e qual a sua contribuição para o desenvolvimento digital dos negócios.

Dessa forma, o EED, conforme visto anteriormente, é marcado pela interação dinâmica entre diversos atores, identificados neste estudo como instituições e empreendedores, que desempenham um papel crucial no suporte ao desenvolvimento de negócios digitais. No contexto desse ecossistema, cada ator contribui com recursos específicos, moldando a complexa rede de interações que impulsionam a criação de valor.

Para a apresentação desses resultados, o quadro 16 demonstra os recursos indicados durante as entrevistas em profundidade. Destaca-se a instituição, os nomes dos atores mencionados e os tipos de recursos.

Ao analisar os resultados apresentados no quadro de recursos do EED, observa-se uma interconexão entre os diversos atores, evidenciando a colaboração essencial para promover o desenvolvimento de negócios digitais. Alguns recursos emergem como elementos-chave compartilhados por múltiplos atores, destacando a interdependência na criação de valor.

QUADRO 16 - RECURSOS DOS ATORES DO EED

Instituição	Atores mencionados	Recursos
Hub de inovação	Sai do Papel, Hotmilk	• Capacitação • Treinamentos • Conexões • Coworking • P&D • Cursos • Conhecimento • Orientação • Eventos
Instituição pública	Governo do estado do Paraná, Secretaria estadual de inovação do governo do Paraná, Prefeitura Municipal de Curitiba, Vale do Pinhão, Bom Negócio, Celear, Gestores Públicos, Secretários Municipais	• Incentivo fiscal • Políticas públicas • Projetos de inovação • Eventos • Capacitação • Conexões • Treinamentos • Orientação • Política tecnológica • Coworking • Conhecimento • Visibilidade
Rede de empreendedores	BNI	• Conexões • Clientes • Visibilidade
Instituição financeira	Itaú, Cubo Itaú, Instituições Financeiras Internacionais, Bradesco, InovaBRA	• Financiamento • Empréstimos • Capacitação • Programas digitais • Eventos • Fundos de investimento • Coworking

		• Conexões
Instituição de fomento	BNDES, Fomento Paraná, Grandes Agências de Fomento	• Financiamento • Capital de giro • Cursos
Tecnologia	Sem menções	• Inteligência artificial • Plataformas • Software • Sistemas
Instituição de ensino	Institutos Federais, Universidades, UFPR, USP	• Conhecimento • Propriedade intelectual • Recursos humanos • Orientação
Empreendedores	Sem menções	• Conhecimento • Soluções • Recursos humanos • Conexões
Incubadora	InovativaBRA, Incubadora FIEP	• Conexões • Eventos • Capacitação • Projetos de inovação
Aceleradoras	Endeavour, Founder Institute, Grandesign	• Inovação aberta • Conexões • Mentorias • Conhecimento • Clientes
Investidores	Investidores Anjo, Curitiba Angels, URCA, Idea Angels	• Fundos de investimento • Recurso financeiro • Orientação • Conexões • Investimentos • Rodadas de investimento

Fornecedores	Sem menções	• Matéria prima • Prestação de serviços • Plataformas • Software
Consultores	Sem menções	• Prestação de serviços • Orientação
Sociedade garantidora de crédito	Sociedade Garantidora de Crédito - SGC	• Garantia de crédito • Conexões • Orientação
Agências digitais	Sem menções	• Prestação de serviços
Influenciadores	Sem menções	• Prestação de serviços
Sindicato	Sinduscon	• Convênios • Projetos sociais
Instituição de apoio	SEBRAE, FIEP, SENAI, Sistema S	• Orientação • Consultorias • Treinamentos • Mentorias • Cursos • Conhecimento • Eventos • Visibilidade • Conexões • Projetos de inovação • Projetos sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Uma das instituições essenciais desse ecossistema são os hubs de inovação, como Sai do Papel e Hotmilk, que oferecem recursos que incluem capacitação, treinamentos, espaço de coworking, pesquisa e desenvolvimento, cursos, conhecimento, orientação e eventos. Conforme enfatizado por Kraus *et al.* (2018), os hubs são fundamentais para o desenvolvimento empreendedor, indo além da oferta de espaço físico. São essenciais para promover a inovação, interligando diversos atores e estimulando o desenvolvimento de ideias e oportunidades de negócios (SPINUZZI, 2012; CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013; MORRIS *et al.*, 2015). Logo, os recursos ofertados por essas instituições são dimensões-chave no desenvolvimento do empreendedorismo digital.

Já as Instituições públicas, representadas pelo Governo do estado do Paraná, Prefeitura Municipal de Curitiba, Vale do Pinhão, entre outras, desempenham um papel vital ao fornecer incentivos fiscais, políticas públicas, projetos de inovação e outros recursos necessários para o empreendedorismo digital. Essa contribuição governamental é essencial para promover o ecossistema (ISENBERG, 2010, 2011; COHEN, 2006). Elas podem oferecer incentivos fiscais, desenvolver políticas públicas direcionadas à inovação, promover projetos inovadores, realizar eventos de capacitação, proporcionar conexões e networking, além de implementar políticas tecnológicas e de coworking. Essas iniciativas têm o potencial de impactar positivamente o ecossistema, impulsionando o surgimento e crescimento de empreendimentos inovadores.

A rede de empreendedores, como o BNI, concentra-se em criar conexões com outros empreendedores de diversos ramos, além de trazer clientes e proporcionar visibilidade para o empreendedor que busca esta instituição. Essas redes proporcionam um ambiente propício para a troca de conhecimentos, experiências e conexões valiosas entre empreendedores, criando uma rede interconectada de colaboração entre empreendedores. Já no âmbito digital, essas redes oferecem recursos intangíveis, como expertise em tecnologia, insights de mercado, e compartilhamento de boas práticas (NAMBISAN; BARON, 2013). Além disso, as redes de empreendedores podem possibilitar o acesso a potenciais parceiros de negócios, investidores e mentores, contribuindo para a formação de parcerias estratégicas e oportunidades de investimento, o que impulsiona a digitalização e o desenvolvimento conjunto de soluções para problemas complexos.

As instituições financeiras, como Itaú e Bradesco oferecem, por meio de seus programas, recursos cruciais, como financiamento, empréstimos, capacitação, programas digitais, eventos e acesso a fundos de investimento. Esses recursos são fundamentais para fornecer suporte financeiro ao ecossistema (KRAUS *et al.*, 2019; PURBASARI *et al.*, 2019). Logo, as instituições financeiras, como bancos e fundos de investimento, fornecem capital para empreendedores digitais iniciarem ou expandirem seus negócios e esse financiamento pode ocorrer por meio de empréstimos, investimentos diretos ou participação em rodadas de investimento. Com isso, o acesso a recursos financeiros é essencial para cobrir custos operacionais, investir em pesquisa e desenvolvimento, e expandir as operações. Nambisan e Baron (2013) destacam a importância do acesso a recursos financeiros e educacionais para impulsionar a inovação e o crescimento das empresas digitais. A integração desses recursos financeiros e de capacitação oferecidos pelas instituições financeiras cria um ambiente favorável para o desenvolvimento de empreendimentos digitais, alinhando-se aos objetivos de fortalecer o EED.

As instituições de fomento, incluindo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Fomento Paraná e Grandes Agências de Fomento, desempenham um papel importante ao oferecer financiamento, capital de giro e cursos. Esses recursos são essenciais para o EED, uma vez que visam impulsionar o desenvolvimento e a inovação nas iniciativas empreendedoras. Essas instituições geralmente fornecem suporte financeiro e estratégico facilitado, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade das empresas digitais. Isso inclui desde linhas de crédito específicas para empresas digitais, investimentos em projetos inovadores e a concessão de capital de giro, essenciais para investir em pesquisa, desenvolvimento e expansão das operações. No entanto, além de financiar o desenvolvimento econômico, as instituições de fomento também oferecem recursos educacionais para fortalecer a base empreendedora. Estudiosos como Nambisan e Baron (2013) destacam a importância dessas instituições como catalisadoras de inovação, digitalização e crescimento das empresas digitais.

A contribuição das instituições de ensino, representadas por Institutos Federais, Universidades, UFPR e USP, é evidente na oferta de conhecimento, propriedade intelectual, recursos humanos e orientação. Essas instituições oferecem conhecimento especializado e recursos intelectuais que são essenciais para a inovação no ambiente empreendedor digital (ISENBERG, 2011; MORRIS *et al.*, 2015).

Além disso, contribuem com a formação de profissionais capacitados, fornecendo conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para lidar com os desafios específicos do mercado digital. Também promovem a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, estabelecendo pontes cruciais entre o ambiente acadêmico e o setor empreendedor. Sua importância é reconhecida por diversos estudiosos e pesquisadores na área. A colaboração entre instituições de ensino e empreendedores digitais é apontada como um elemento-chave para o sucesso no cenário empreendedor. Essa interação facilita a transferência de conhecimento, estimula a troca de ideias e promove uma cultura de inovação. O estudo de Morris, Kuratko e Covin (2013) destaca a importância da colaboração universidade-empresa, evidenciando que parcerias eficazes entre instituições acadêmicas e empresas resultam em benefícios significativos para ambas as partes.

Já os empreendedores individuais desempenham um papel significativo ao contribuir com conhecimento, soluções, recursos humanos e conexões, mesmo que timidamente. Essas contribuições são derivadas das experiências de sucesso dos empreendedores com o EED. São traduzidas na forma de palestras, ofertas de soluções para o mercado, capacitação de pessoas e conexões com outros empreendedores do mesmo ramo de atuação ou de ramos diferentes. No entanto, percebe-se uma limitação na criação de valor por parte dos empreendedores no EED já que, muitas das vezes, interagem com o ecossistema em busca de recursos para as atividades do dia a dia, sem contribuir frequentemente com os demais atores do ecossistema. Conforme mencionado por Niesten e Stefan (2019) os atores só entrarão em um esforço conjunto se puderem apropriar-se de mais valor da cooperação interorganizacional do que o necessário para contribuir para a criação de valor. Logo, para o fortalecimento do ecossistema, é necessário um maior esforço da parte dos empreendedores na entrega de valor, a fim de fortalecer os laços e possibilitar o funcionamento dinâmico do ecossistema.

As incubadoras, por sua vez, representadas neste estudo pelo InovativaBRA e Incubadora FIEP, oferecem suporte através de conexões, eventos, capacitação e projetos de inovação. Essas instituições desenvolvem programas de aceleração e capacitação, proporcionando treinamentos específicos para as demandas do mercado digital. Essa formação inclui desde aspectos técnicos, como desenvolvimento de software e gestão de dados, até habilidades empreendedoras e estratégias de marketing digital. O estudo de Eesley e Wang (2017) destaca a importância desses

programas no desenvolvimento de habilidades empreendedoras e na preparação de empreendedores para os desafios digitais. Logo, esses recursos são cruciais nas fases iniciais dos negócios (DAVIDSSON, 2015; FUTONG; NZEMBAYIE; BUCKLEY, 2020).

Aceleradoras, como Endeavour, Founder Institute e Grandesign, contribuem significativamente para a inovação aberta, oferecendo conexões, mentorias, conhecimento e acesso a clientes. Essa contribuição é vital para apoiar o crescimento rápido dos empreendimentos, conforme destacado por Isenberg (2010) e Purbasari *et al.* (2018). No entanto, o modelo de atuação das aceleradoras vai além do simples suporte, envolvendo programas com uma combinação de recursos, mentorias e conexões, impulsionando os empreendimentos digitais a atingirem seu potencial máximo. Os programas de aceleração consistem em um conjunto de atividades intensivas que visam acelerar o desenvolvimento e a maturação das startups. Dentre essas atividades, destacam-se mentorias personalizadas, treinamentos especializados, acesso a recursos financeiros e espaços de coworking. A Endeavor, por exemplo, é reconhecida por seus programas de aceleração que conectam empreendedores a uma rede global de mentores e especialistas. Outro aspecto relevante é a promoção da inovação aberta, derivada da conexão com grandes empresas. As aceleradoras muitas vezes atuam como facilitadoras dessa conexão, fomentando parcerias que promovem a inovação e o desenvolvimento conjunto (CHESBROUGH, 2003).

Os investidores apresentaram um papel crucial na dinâmica do EED. Investidores Anjo, Curitiba Angels, URCA e Idea Angels foram exemplos de instituições mencionadas pelos entrevistados e fornecem recursos essenciais, como fundos de investimento, orientação, conexões e participação em rodadas de investimento. Um aspecto particularmente notável é a característica do "smart money" associada aos investidores, que vai além do simples financiamento. A expressão "smart money" refere-se à capacidade dos investidores de oferecer mais do que apenas recursos financeiros, contribuindo também com conhecimento, experiência e uma rede de contatos. Isso significa que, além do investimento financeiro, os empreendedores recebem orientação estratégica, insights de mercado e acesso a uma rede que pode acelerar o crescimento de suas empresas. Logo, essa característica é fundamental, ao ir de encontro à ideia de que o investidor não é apenas um provedor de recursos financeiros, mas um parceiro estratégico que

compartilha do interesse no sucesso a longo prazo da empresa (AHLERS *et al.*, 2015; MORRIS *et al.*, 2015; NEUMEYER; SANTO, 2017), destacando a importância do capital intelectual e da experiência dos investidores.

Fornecedores e consultores, embora não mencionados com frequência, desempenham papéis essenciais ao fornecer matéria-prima, prestação de serviços, plataformas e software necessárias para as operações do ecossistema. Logo, são fundamentais para que a empresa opere no dia a dia, por meio da produção de produtos físicos disponibilizados em plataformas digitais ou serviços.

A Sociedade Garantidora de Crédito (SGC) é uma instituição que complementa a atuação das instituições financeiras, ao proporcionar a garantia de crédito, conexões e orientação, para mitigando riscos financeiros para os empreendedores (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021). Logo, essas instituições são uma camada adicional de suporte financeiro e reduzindo o risco percebido pelos credores, o que, por sua vez, facilita o acesso a financiamentos. Com isso, atuam como intermediárias entre os empreendedores e as instituições financeiras, oferecendo garantias que podem aumentar a confiança dos credores na concessão de empréstimos (BECK; DEMIRGÜÇ-KUNT, 2006).

Agências digitais e influenciadores, embora não mencionados com frequência, podem desempenhar papéis significativos ao fornecerem serviços especializados e contribuir para a visibilidade das empresas no ambiente digital. As agências digitais oferecem serviços especializados em marketing, branding, desenvolvimento web, e estratégias digitais, proporcionando às empresas digitais as ferramentas necessárias para estabelecer uma presença online eficaz. Elas desempenham um papel crucial no apoio à criação e ao fortalecimento da identidade digital da marca, proporcionando exposição a novos públicos-alvo. Já os influenciadores frequentemente possuem seguidores engajados e nichos específicos, o que pode ser benéfico para empresas que desejam direcionar suas mensagens a públicos específicos. A colaboração com influenciadores pode incluir avaliações de produtos, parcerias em campanhas promocionais e a criação de conteúdo que destaque as soluções inovadoras oferecidas pelas empresas (SMITH; FISCHER; YONGJIAN, 2012; BROWN; FIORELLA, 2013).

O Sindicato, representado pelo Sinduscon, contribui para o ecossistema por meio de convênios e projetos sociais, destacando a importância da colaboração entre setores. Dessa forma, esta instituição tem como papel promover a interação entre os

empreendedores e os trabalhadores, defendendo seus interesses comuns e facilitando iniciativas que visam o desenvolvimento sustentável das empresas e a promoção de melhores condições de trabalho. Embora os sindicatos tradicionalmente tenham sido associados ao setor trabalhista e industrial, sua adaptação ao cenário digital reflete uma busca por representar os interesses dos profissionais no ambiente empreendedor (HYMAN; GUMBRELL-MCCORMICK, 2017; KATZ; KRUEGER, 2019).

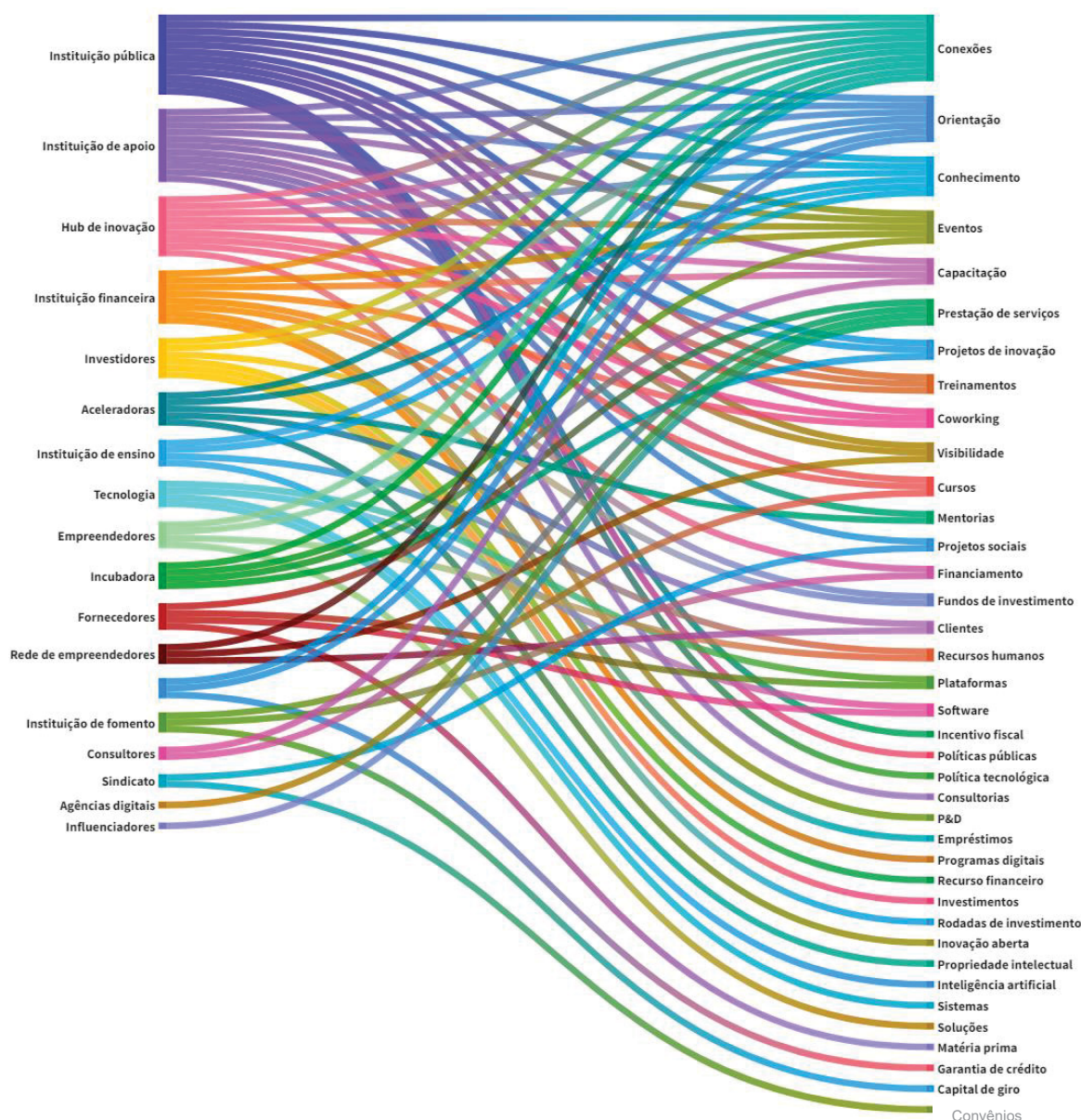
Por fim, as instituições de apoio, como SEBRAE, FIEP, SENAI e Sistema S, oferecem uma ampla gama de recursos, incluindo orientação, consultorias, treinamentos, mentoria, cursos, conhecimento, eventos, visibilidade, conexões, projetos de inovação e projetos sociais. Essa variedade de recursos é essencial para o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas. O SEBRAE, por exemplo, desempenha um papel crucial ao fornecer orientação estratégica, consultorias personalizadas e treinamentos especializados, capacitando empreendedores com as habilidades necessárias para prosperar no ambiente digital (SEBRAE, 2021). Além disso, essas instituições promovem eventos de networking e oportunidades de conexão, criando um ambiente propício para colaborações, parcerias e aprendizado mútuo entre os empreendedores (STAM; SPIGEL, 2016). Outras entidades como o FIEP, SENAI e o Sistema S desempenham um papel significativo ao oferecer cursos especializados, mentorias e acesso a recursos técnicos, contribuindo para a formação de empreendedores digitais mais capacitados e inovadores (FIEP, 2021; SENAI, 2021). Essas instituições não apenas compartilham conhecimento, mas também atuam como facilitadores de conexões valiosas, proporcionando visibilidade aos empreendedores digitais e conectando-os a investidores e potenciais parceiros de negócios (SPIGEL, 2017). A importância dessas instituições é respaldada por estudos recentes que destacam a relevância das redes de apoio e capacitação para o sucesso das empresas digitais no contexto dos EEDs (AUTIO; THOMAS, 2014). Sua atuação abrangente, que vai desde a orientação inicial até o apoio contínuo, fortalece a resiliência das empresas frente aos desafios do ecossistema digital em constante evolução.

O gráfico 12 tem como objetivo ilustrar quais atores oferecem os recursos reconhecidos pelos entrevistados como derivados das interações com os demais atores do EED. Trata-se de um diagrama de Sankey, uma ferramenta visual que representa o fluxo de dados e relações entre domínios ou caminhos, em fases. O

diagrama conecta os dados através de nós, sendo os nós de origem o ponto inicial do fluxo e os nós de destino o ponto final.

A partir do gráfico interativo (disponível em <<https://encurtador.com.br/aglL3>>), é possível visualizar os recursos que cada ator oferta, ao mesmo tempo em que se visualiza onde encontrar cada tipo de recurso necessário para a criação de valor.

GRÁFICO 12 - ATORES E RECURSOS



Hubs de inovação, como Sai do Papel e Hotmilk, oferecem recursos que vão além do espaço físico, promovendo inovação e conectando diferentes atores. Instituições públicas, como o Governo do Paraná e a Prefeitura de Curitiba, fornecem

incentivos fiscais, políticas públicas e projetos de inovação. Redes de empreendedores, como o BNI, criam conexões valiosas e trocas de conhecimentos. Instituições financeiras, como Itaú e Bradesco, oferecem financiamento e capacitação. Instituições de fomento, como BNDES, contribuem com financiamento e cursos para impulsionar o desenvolvimento e a inovação. Instituições de ensino, como IFs e UFs, são fundamentais na oferta de conhecimento e formação de profissionais capacitados. Empreendedores, incubadoras, aceleradoras e investidores também desempenham papéis significativos, cada um contribuindo de maneira única para o crescimento do EED. Fornecedores, consultores, agências digitais, influenciadores e sindicatos completam o quadro, oferecendo serviços especializados, visibilidade e suporte adicional ao ecossistema. As instituições de apoio, como SEBRAE, FIEP, SENAI e Sistema S fornecem orientação, consultorias, treinamentos, mentoria, cursos, eventos e projetos sociais, fortalecendo a resiliência das empresas digitais diante dos desafios do ambiente em constante evolução.

Portanto, a análise detalhada do gráfico 12 destaca a diversidade de contribuições de cada ator por meio dos recursos ofertados ao EED. Com isso, esses recursos podem ser categorizados em diferentes grupos, de acordo com suas características e funcionalidades, visando oferecer suporte abrangente aos empreendedores digitais. As categorias de recursos, identificadas no Quadro 17, compreendem:

QUADRO 17 - CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS

Conhecimento e Capacitação	Conexão e Networking	Financeiros	Tecnológicos	Suporte Institucional
Capacitação	Conexões	Financiamento	Programas digitais	Incentivo fiscal
Treinamentos	Coworking	Empréstimos	Inteligência artificial	Políticas públicas
Cursos	Eventos	Fundos de investimento	Plataformas	Projetos de inovação
Orientação	Visibilidade	Capital de giro	Software	Política tecnológica
Conhecimento	Redes de empreendedores	Recurso financeiro	Sistemas	Propriedade intelectual
Mentorias	Incubadoras	Investimentos	Tecnologia	Recursos humanos
Consultorias	-	Rodadas de investimento	-	Convênios
-	-	Garantia de crédito	-	Projetos sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Essas categorias de recursos representam uma gama de suportes disponíveis para os empreendedores digitais no estado do Paraná, refletindo a diversidade e a complexidade do ecossistema empreendedor e destacando a importância da colaboração entre os diversos atores envolvidos.

Logo, a interconexão e a interdependência entre esses atores criam um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento de negócios digitais. A compreensão aprofundada das contribuições de cada instituição é essencial para otimizar o ecossistema em constante evolução, fortalecendo a colaboração entre atores públicos e privados, já que essa colaboração é fundamental para criar um ambiente empreendedor sustentável.

4.3.3 Mecanismos de incentivo à Criação de Valor

Esta pesquisa, após analisar os recursos disponibilizados pelos atores do EED, concentra-se na avaliação dos mecanismos empregados para a criação de valor nesse contexto. Diante da necessidade de compreender em profundidade as interações em rede e seus resultados no EED, adota-se uma abordagem fundamentada na rede de valor estratégico. Em paralelo ao papel central dos canais digitais na interação com clientes, torna-se essencial compreender como as instituições oferecem e incentivam a criação de valor aos empreendedores.

A literatura sobre ecossistemas empreendedores destaca a diversidade de atores e instituições que fomentam atividades empreendedoras, como corroborado pelos resultados desta pesquisa. Contudo, há uma lacuna no entendimento dos mecanismos necessários para a captura de valor, tanto em nível organizacional quanto interorganizacional, considerando a perspectiva da rede de valor. Esse conhecimento é crucial para orientar formuladores de políticas, empreendedores e demais stakeholders em decisões estratégicas.

A proposta é integrar uma abordagem sistêmica da criação de valor à teoria VBR, proporcionando uma estrutura para avaliação de sistemas de marketing com base nas noções de criação e captura de valor. Ao analisar os mecanismos utilizados na dinâmica do EED, a pesquisa contribui teoricamente para compreender como ideias de negócio podem se beneficiar desses mecanismos, promovendo a integração dos campos de marketing e empreendedorismo.

Adicionalmente, ao explorar os recursos trocados entre instituições no EED, a pesquisa destaca a falta de compreensão sobre os mecanismos subjacentes à captura de valor. Essa lacuna representa uma contribuição significativa para a prática do empreendedorismo digital, especialmente diante da crescente troca de recursos entre as instituições atuantes no ecossistema.

As respostas dos entrevistados revelam diversas perspectivas sobre os mecanismos de criação de valor no EED, destacando abordagens e estratégias variadas, adotadas por diferentes atores. No entanto, alguns entrevistados destacam as limitações presentes nos mecanismos de incentivo à criação de valor, o que pode gerar oportunidades de melhoria na dinâmica da criação de valor no EED.

- **Comunicação e acesso a recursos:** Algumas percepções indicam que a comunicação e a oferta de recursos são as formas de incentivar e criar valor no EED. No entanto, ressaltam que a comunicação das instituições dentro do ecossistema pode ser aprimorada, especialmente para alcançar empreendedores que ainda não estão inseridos. A falta de esforços notáveis pode estar impactando a visibilidade das oportunidades oferecidas pelas instituições.

Eu acho que assim eu acho que hoje, no meu caso, me parece que há pouco esforço. É, me parece que a comunicação das instituições fica sempre ou entre os próprios atores parceiros ou ali, num grupo de empresários que talvez já faça parte daquilo, me parece que não há uma comunicação muito investida assim, sabe, para chegar a essa comunicação de como eles podem ajudar (EMPREENDEDOR 1).

Então a gente precisa, a gente que chega, acho que para todos eles foi meio assim, foi difícil alguém chegar na gente. Até vem algumas coisas, mas elas ficam mais como vendas assim, sabe, não é a mesma coisa, mesmo Sebrae tentando lá atrás, só deu certo quando a gente começou a querer ir atrás e procurar. E depois disso, esse primeiro passo, hoje em dia, o pessoal do Sebrae já lembra e já manda pra gente o convite e vai, então a gente não precisa ficar toda hora ficar perguntando se tem algum evento. Eu sei que eles vão avisar a gente, não é? Então eles estão sempre perguntando e tudo mais, então é mais nessa linha. Então o começo foi mais ativo do nosso lado, depois, hoje em dia, eles vêm também (EMPREENDEDOR 4).

A gente tem que ir, então a gente tem feito um trabalho de campo muito forte para divulgar o nosso trabalho. A gente tem ido na Câmara de vereadores, a gente tem ido nas associações comerciais, a gente tem ido explicar o que é um Instituto e o que é esse ambiente de inovação que o instituto está se propondo a apresentar. Então é um trabalho de campo mesmo, de conscientização do que é inovação, né? (INSTITUIÇÃO 2)

- **Plataformas:** As plataformas foram mencionadas como mecanismos que possibilitam a criação de valor por meio da entrega de recursos. Elas servem como um ponto de encontro virtual, conectando empreendedores e investidores interessados em empresas inovadoras. O empreendedor, ciente das oportunidades proporcionadas pela participação em eventos e bancas de investimento, utiliza a plataforma para se aproximar desses investidores.

[...] a gente tem um processo que é assim, nós temos uma plataforma o empreendedor, ele costuma sempre nos procurar, porque como a gente está participando de muita banca, de muito evento, então vem pra gente muita coisa ou, às vezes, o próprio investidor do grupo diz assim, eu tenho uma empresa que eu estou acompanhando e eu gostaria de trazer pro grupo, aí vai para essa plataforma. A gente tem um comitê de seleção que faz a análise dessas empresas e a gente tem alguns critérios ali que a gente já vai selecionando, faz um levantamento “Opa, essas empresas a gente vai levar pra um Pit” O que que a gente faz? A gente no comitê, a gente já chama esses empreendedores e dissecam o resto das nossas dúvidas e depois ele vai para um Pit, daí onde estão os investidores e a gente costuma no nosso processo, se 10 investidores levantarem a mão, que querem olhar aquela empresa mais a fundo, a gente segue o processo. Se não levantar, a gente não segue e avisa o empreendedor e por que que a gente não está indo nesse momento. Então esse é o nosso processo (INSTITUIÇÃO 4).

- **Iniciativas e programas de inovação:** Mecanismos como hackathons, feiras, lançamentos de programas de inovação são citados como estratégias eficazes para reunir atores do ecossistema. O financiamento de soluções, seja por instituições governamentais, instituições de apoio ou investidores privados, destaca-se como uma forma de criar valor tangível para as startups.

[...] o mecanismo hoje mais utilizado, na minha opinião, são diversas maneiras de reunir, o que é reunir? Um “Hackathon”, uma feira, um lançamento de um programa de inovação como nós tivemos em Araucária, tivemos em Pinhais, é os atores governamentais, aí tô colocando o Sebrae, estou colocando a Fiep, elas têm é que fazer isso, financiar soluções ou trazer empresas que tenham seu próprio programa de inovação, para empreendedores digitais (EMPREENDEDOR 5).

É isso aí, então, assim, né, lá na física, a energia gera movimento e o movimento gera energia, no ecossistema é a mesma coisa. Então você sempre tem que estar cutucando sempre tem que estar puxando um evento, puxando uma reunião, trazendo um programa novo, entendemos necessidades, reformulando, ajustando, cortando arestas, expandindo, talvez contraindo em algum momento planejando Sebrae também ajuda muito no planejamento, então eu acho que essa movimentação toda, essa dinâmica é algo que o Sebrae ajuda a trazer uma entropia maior para os ecossistemas (INSTITUIÇÃO 8).

- **Editais:** Os editais, subsídios e apoio para fortalecer negócios que geram impacto também foram citados como mecanismos para o incentivo a criação de valor. Eles podem ser utilizados para convocar empreendedores a apresentarem projetos inovadores, concorrendo a financiamentos, subsídios ou participação em programas de aceleração. Essas iniciativas buscam fomentar a inovação, o desenvolvimento de negócios e a promoção de soluções que contribuam para o crescimento econômico e social.

É, nós tivemos até esse ano o que foi o edital para análise de inovador. Onde nós abrimos esse chamamento para empreendedores que tinham soluções vinculadas aos 4 ODS e aí os que foram selecionadas, elas receberam um subsídio de até 250 mil reais para aperfeiçoar suas soluções, implementarem, escalarem seus negócios. Então, de certa forma, a gente também tem essa articulação com os empreendedores. Mas através de editais, subsídios, esse apoio realmente mais é para fortalecer esses negócios que geram impacto para o estado, né? A gente fala muito da inovação para gerar a nota fiscal. Então, o que que o estado pode fazer para ajudar esses empreendedores também a criarem melhores serviços, melhores produtos, melhores soluções, e se já tem essas soluções, como eles podem aperfeiçoar e podem escalar essa venda também. A gente lançou um edital até agora, então a gente vai aprendendo um pouquinho ainda também, foi muito pelas nossas redes sociais. A gente pediu o apoio do Sebrae nas regionais, então os gestores regionais deram bastante apoio na disseminação desses editais para os empreendedores locais e apoio das demais secretarias também (INSTITUIÇÃO 5).

Os editais, eu acho que é superimportante, né? Porque a gente tem recurso, tem o dinheiro, então vamos por isso, o dinheiro no mercado é, eu vejo isso uma estratégia de valor bem grande até, principalmente porque, olhando para o empreendedor, né? Quando ele vai buscar recurso, normalmente ele precisa ter a sua solução, já validada, já tem que estar rodando no mercado, já tem que ter os primeiros clientes pagantes, para ele conseguir ter ali uma comprovação para o investidor. A gente não traz essa, a gente avalia isso, mas não é um divisor, digamos de águas, então às vezes ele ainda não está, não tem cliente pagante ainda não foi para o mercado, mas ele está desenvolvendo a solução, só que é uma solução (INSTITUIÇÃO 5).

- **Eventos:** A ênfase nos eventos e iniciativas de inovação é notável. Essas atividades não apenas promovem interações e networking, mas também proporcionam oportunidades para empreendedores se destacarem, receberem subsídios e acessarem recursos valiosos.

Hoje o [NOME DA INSTITUIÇÃO] está tão conhecido internacionalmente quanto a própria cidade de Curitiba. Então assim você cria uma marca, você cria um motivo para a pessoa ter orgulho de dizer que faz parte e [NOME DA

INSTITUIÇÃO] tem essa consciência de estabelecer o valor para as pessoas pelo que ele entrega. Então ele entrega uma experiência de cidade superior, ele entrega uma experiência de conexão para negócios superior. A gente tem um relacionamento aqui muito fino dentro do ecossistema, quando alguém precisa falar com alguém, a gente tem as conexões, a gente faz, essa é a nossa principal função, quanto ao ecossistema e quanto a [NOME DA INSTITUIÇÃO] de desenvolvimento, que é promover esses programas, é de atenção ao empreendedor, ao empreendimento e a cidade, com foco nas pessoas, porque não basta ter alguém aqui trabalhando numa empresa de sucesso, ela tem que ser uma pessoa de sucesso, ela tem que estar feliz com a cidade, ela tem que estar feliz com o negócio que está desenvolvendo (INSTITUIÇÃO 7).

Seja entre as empresas, seja entre empresas, fornecedores, seu cliente, seja entre a empresa ou as universidades, com os investidores, com o governo, nós queremos que todos vejam quão importante a conexão é, e mais do que uma conexão simples de palco, não que isso não seja importante, porque é importante você ter eventos, manter a animação. Os eventos fazem parte da estratégia de animação de geração de contatos, mas também olhar para o resultado, né? Para nota fiscal no final do dia, tá? Então, assim, a nota fiscal é o nosso Lírio do vale, é o nosso Alecrim Dourado, a gente está atrás da nota fiscal, quanto mais notas fiscais, mais a economia cresce mais a cidade, ganha mais as pessoas vão ter qualidade de vida, né? Então, o ecossistema, entrega essa visão de linha do desenvolvimento da cidade como projeto baseado na inovação (INSTITUIÇÃO 7).

[...] como essas soluções do [NOME DA INSTITUIÇÃO] chegam para os empreendedores?" Por 2 caminhos, tanto digital quanto presencial, na mesma, nas mesmas modalidades que chegam para o empreendedor tradicional, mas direcionado, e também com uma pegada diferente. tanto de forma digital quanto de forma física nos ecossistemas. Quando eu falo de forma digital, a gente tem programas como o [NOME DO PROGRAMA] que visam capacitar os empreendedores, para buscar em fomento para buscar investimento e ele é feito de forma digital e nós também realizamos eventos aqui no Paraná (INSTITUIÇÃO 8).

- **Políticas públicas:** Algumas respostas mencionam desafios, como aprimorar a comunicação das instituições, ajustar processos de divulgação de editais e políticas públicas, e buscar soluções para integrar a inovação na máquina pública.

[...] dentro da prefeitura, que eles têm programas, eles têm ajuda jurídica, eles têm ajuda para saber como é que abre uma empresa, eles têm todo esse treinamento que são das várias áreas, né? Contábeis, marketing e vendas (INSTITUIÇÃO 1).

[...] o papel do estado básico ali, formular melhor as políticas públicas de incentivo à inovação, e aí, tanto para o empreendedor, formas mais rápidas de abrir empresa, desburocratizar todo esse processo de captação de recursos, apoiar também o próprio Estado, governos a buscarem soluções tecnológicas para resolver seus próprios problemas. É, e aí a gente tem estudado muito sobre política, compras públicas de inovação, isso tem sido uma pauta bem forte aqui também, como ajudar as prefeituras? Como ajudar outras secretarias? Como ajudar o próprio Estado a adquirirem soluções de startups? Aqui tem, existem mecanismos legais hoje já para facilitar esse processo. Então, como trazer também a inovação para dentro da máquina

pública, como uma forma de desburocratizar, de acelerar a modernizar. É, eu vejo a Secretaria com um papel bem importante nesse processo (INSTITUIÇÃO 5).

Em suma, a identificação dos mecanismos de incentivo à criação de valor no EED revela a complexidade e a diversidade de estratégias adotadas pelos atores envolvidos. A pesquisa buscou compreender as dinâmicas de criação e captura de valor, adotando uma abordagem sistêmica e fundamentada na rede de valor estratégico.

A análise destacou a importância das plataformas digitais que desempenham um papel central na conexão entre empreendedores e investidores. Essas plataformas facilitam não apenas a visibilidade das empresas digitais, mas também oferecem um ambiente estruturado para a análise e seleção criteriosa por parte dos investidores.

Além disso, a pesquisa evidenciou que iniciativas como hackathons, feiras, lançamentos de programas de inovação e editais são mecanismos fundamentais para reunir os diversos atores do ecossistema, proporcionando oportunidades tangíveis para a criação de valor. Os editais, em particular, emergiram como instrumentos essenciais, incentivando empreendedores a apresentarem projetos inovadores e concorrerem a financiamentos, subsídios ou participação em programas de aceleração.

A comunicação e o acesso a recursos foram apontados como áreas de melhoria, com alguns entrevistados destacando a necessidade de aprimorar a disseminação de informações sobre oportunidades oferecidas pelas instituições. A ênfase em eventos como catalisadores de interações e networking também foi notável, evidenciando a importância de promover a movimentação e dinâmica contínua no ecossistema.

Por fim, a pesquisa apontou para desafios e oportunidades, indicando a necessidade de políticas públicas mais eficazes, processos de divulgação mais eficientes e estratégias para integrar a inovação na máquina pública. Logo, a compreensão desses mecanismos contribui não apenas para a teoria, mas também para a prática do empreendedorismo digital, fornecendo insights valiosos para formuladores de políticas, empreendedores e demais stakeholders na tomada de decisões estratégicas. Em suma, a criação de valor no EED é um processo multifacetado e dinâmico, fomentado por uma variedade de estratégias e iniciativas que refletem a complexidade desse ecossistema em constante evolução.

Com isso, o quadro 18 tem como objetivo sintetizar e organizar os principais resultados deste tópico, que buscou identificar os mecanismos utilizados para incentivar a criação de valor no contexto do EED. O quadro condensa as informações sobre diferentes estratégias e abordagens destacadas pelos entrevistados, facilitando a compreensão dos principais pontos, destacando os mecanismos mais relevantes e as conclusões obtidas a partir das respostas dos entrevistados.

QUADRO 18 - PRINCIPAIS RESULTADOS DOS MECANISMOS DE INCENTIVO

Mecanismos de incentivo	Principais Resultados
Comunicação e Acesso a Recursos	• Comunicação e oferta de recursos são destacadas como formas de incentivar e criar valor no EED. • Necessidade percebida de aprimorar a comunicação das instituições para alcançar empreendedores não inseridos.
Plataformas	• Plataformas são mencionadas como mecanismos que possibilitam a criação de valor, conectando empreendedores e investidores. • Importância das plataformas como ponto de encontro virtual e facilitadoras de eventos e bancas de investimento.
Iniciativas e Programas de Inovação	• Estratégias como hackathons, feiras e programas de inovação são eficazes para reunir atores do ecossistema. • Financiamento de soluções por instituições governamentais e privadas destaca-se como forma de criar valor tangível.
Editais	• Editais, subsídios e apoio para negócios de impacto são citados como mecanismos para incentivar a criação de valor. • Utilizados para convocar empreendedores a apresentarem projetos inovadores e concorrerem a financiamentos.
Eventos	• Ênfase nos eventos e iniciativas de inovação como catalisadores de interações e networking. • Oportunidades proporcionadas pelos eventos para empreendedores se destacarem, receberem subsídios e acessarem recursos valiosos.
Políticas Públicas	• Desafios identificados incluem aprimorar a comunicação institucional, ajustar processos de divulgação de editais e políticas públicas. • Busca por soluções para integrar a inovação na máquina pública e acelerar a modernização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dessa forma, o quadro 18 reforça a complexidade do processo de criação de valor no EED, indicando áreas de melhoria, desafios e oportunidades. A compreensão desses mecanismos contribui para a teoria e prática do empreendedorismo digital,

forneendo insights valiosos para formuladores de políticas, empreendedores e demais stakeholders na tomada de decisões estratégicas.

Em resumo, a criação de valor no EED é um processo dinâmico, impulsionado por uma variedade de estratégias de incentivo que refletem a complexidade desse ecossistema em constante evolução.

4.3.4 Desafios e Oportunidades para a Criação de Valor

O EED apresenta um cenário dinâmico e desafiador, permeado por diversas deficiências que impactam diretamente o desenvolvimento e crescimento dos empreendedores digitais na região em estudo. Essas deficiências, identificadas por meio de entrevistas em profundidade com instituições e empreendedores inseridos no ecossistema, refletem barreiras cruciais que vão desde a falta de comunicação efetiva até a escassez de programas estruturados de apoio. Neste contexto, compreender as lacunas existentes é fundamental para traçar estratégias que possam transformar esses desafios em oportunidades para o funcionamento dinâmico do EED.

Dessa forma, apesar de reconhecida a importância da atuação dos atores no EED, percebe-se limitações nas falas de alguns entrevistados que acabam criando desafios para o bom funcionamento e alcance dos objetivos do EED. Conforme apresentado anteriormente, um dos desafios predominantes consiste em compreender como atingir esses objetivos, uma vez que cada participante pode optar por agir em seu próprio benefício, gerando valor exclusivamente para si mesmo, em detrimento dos interesses dos demais participantes. Tal dinâmica pode resultar em conflitos e obstáculos no processo de desenvolvimento e manutenção do ecossistema (MAFIMISEBI; OGUNSADE, 2021).

Logo, o oportunismo surge com um elemento em evidência no funcionamento do ecossistema. Ambos os grupos de entrevistados (Empreendedores e Instituições), mencionam que os atores interagem para criar valor para si mesmo, desconsiderando ou utilizando dos interesses dos demais participantes para promover o oportunismo. As citações a seguir demonstram elementos que levam a essa ideia. Por se tratar de críticas à dinâmica dos entrevistados, foi necessário resguardar o nome das instituições mencionadas nas falas dos entrevistados.

Eu percebo assim a nossa vida de empreendedor, é como se fosse o aquele perfil de paciente, do médico que só procura quando está com um problema,

né? Então é difícil assim a gente ficar procurando quem pode nos ajudar quando a gente está assim, vendendo muito bem, as coisas estão indo. A gente geralmente precisa assim ou quando você tem um problema ou quando é uma necessidade, né? (EMPREENDEDOR 1).

[...] E aí já tinha vindo alguns consultores falar comigo, mas eu sempre achava que estavam querendo vender alguma coisa, dava um pouco de atenção ali, mas não seguia nada. Começou a fazer sentido para mim quando eu comecei a entrar mais nesse mundo empresarial e ir aos eventos, eu estava pagando para ir aos eventos e comecei a ver com o Sebrae estava em todas. Todo evento que tinha o Sebrae estava lá e daí eu comecei a conversar com o pessoal dos ecossistemas de Santa Catarina. Então acho que foi muito nisso, tipo, beleza, a gente precisa dar um jeito nisso aqui. O Paraná também tem que ter algo assim. Tem sido, deve ter, tem vale do Pinhão, né? Já sabia que tinha. Será que talvez não tá faltando um pouco do nosso lado tentar também a procurar e a partir daí, foi daí (EMPREENDEDOR 4).

[...] não existe uma fórmula mágica, não sei quem falou isso, mas eu uso bastante aqui, que existem perfeitas intenções, às ações nem sempre, ou quase nunca. É, nós queremos que as pessoas se mantenham conectadas, nós queremos que elas atuem em rede para dentro do seu interesse enquanto rede, né? (INSTITUIÇÃO 7).

Eu diria que essa balança pende mais para o investidor do que para o empreendedor que às vezes, como eu digo pro nosso pessoal que a gente só vai pegar dinheiro de investidor se a gente tiver uma necessidade específica, pegar por pegar, não vale a pena. Existem muitas empresas pequenas que ainda nem definiu o produto, não sabe se vai dar certo e já vende 10%. Então isso feito, ele tem que pagar as contas, sei que não tem ainda um caixa, mas é um risco muito alto (EMPREENDEDOR 5)

É que o problema é que tem algumas, por exemplo, do [NOME DE INSTITUIÇÃO], a gente está vendo o que é fala muito e faz pouco, sabe? É, a gente já esteve ali perto, parece que o [NOME DE INSTITUIÇÃO], ele banca um café a cada 3 meses pro pessoal. Ele se reúne, coloca algumas pautas legal fica bonito faz um slide na hora do vamos fazer, ninguém surge, ninguém faz, ninguém vai pra nada. Então, o que que a gente fez, pô, a gente está inserido quando tem alguma coisa legal, a gente participa, mas não adianta a gente gastar energia e, se ninguém está preparado, aí é que a gente fica naquela, o pessoal gosta de se mostrar, sabe? Então vamos falar, não? Curitiba ganhou a cidade ali e tal. Mas em nenhum momento teve alguma movimentação, sabe? A gente já tentou participar, algumas figuras importantes já tentaram movimentar o grupo lá, mas no final das contas, o grupo serve só pra mandar a notícia e o pessoal falar que no próximo trimestre as coisas saem porque agora tá meio em cima da hora, então assim falando que a gente já tentou, mas a gente viu que está muito, fala muito, faz pouco (EMPREENDEDOR 6).

Desafios e Barreiras, eu acho, é hoje, no, em algumas instituições ou algumas organizações é, né? Como foi ali a minha crítica, por exemplo, ao [NOME DE INSTITUIÇÃO] é ter pessoas que levem a sério isso, sabe? É, eu vejo muito hoje que uma barreira, digamos assim, a própria, o sistema de inovação tem uma barreira das pessoas quererem, apenas é estarem lá para se mostrar do que para fazer uma coisa efetivamente é, né? Estão lá porque vai aparecer na RPC, porque vai aparecer na Gazeta do Povo e não sei o quê. Como falei, no final das contas, quem está lá no dia a dia sabe que é só uma balela, conversa fora e digamos que o ecossistema, ele fica próprio preso, tem pessoas que não estão lá para ajudar, elas estão lá só para se mostrar. Então acho que ele fica preso em pessoas que estão ali só como sanguessugas,

sabe? Estão ali, não estão pra ajudar tão só pra postar no LinkedIn, sabe? (EMPREENDEDOR 6).

[...] coisas que são obstáculos: a primeira delas é a preocupação individual de cada instituição, de cada empresa de resolver os seus problemas, as vezes, as pessoas, elas estão tão imersas em seus problemas que elas não percebem as vantagens de se relacionar com outros, se não somente pelo seu ecossistema de negócios, então assim ela valoriza muito o ecossistema de negócios quando precisa das pessoas, mais ainda tem alguns tipos de negócios, porque a pessoa tem medo tremendo de se relacionar e por isso ter a sua ideia roubada, sua ideia, né? Então daí o cara fica só no seu ecossistema empreendedor, fica só na sua autoecologia, então sim, esse pensamento, essa evolução de pensamento entre sair do cuidar do seu próprio negócio, de se relacionar com outras empresas para chegar a um a uma coisa de amplitude, que é o ecossistema de inovação, a gente, a gente precisa muito fazer com que as pessoas entendam o valor de se conectarem e atuarem juntos, né? (INSTITUIÇÃO 7).

Conflito de interesses, muito se fala do tal do “egossistema”, né? Eu não gosto muito desse termo, mas o que ele quer dizer com isso, é o conflito de interesses no final das contas, né? As instituições ainda têm que aprender a trabalhar de maneira associativista e saber que todos podem ganhar com o mesmo movimento, né? Então, acho que esse também seria um segundo, uma segunda dificuldade que eu entendo atualmente nos ecossistemas (INSTITUIÇÃO 8).

Portanto, percebe-se que o oportunismo é uma visão de empreendedores e instituições, e é mencionado quando algum ator do ecossistema prefere agir por interesse próprio do que criar benefícios reais para todo o EED. No entanto, é importante ressaltar que essa é uma característica que limita e cria desafios para a dinâmica do ecossistema, uma vez que os atores só entrarão em um esforço conjunto se puderem apropriar-se de mais valor da cooperação interorganizacional do que o necessário para contribuir para a geração de valor. Dessa forma, o valor que um ator pode apropriar-se depende do valor do entregue para o ecossistema (NIESTEN; STEFAN, 2019). Exemplo disso, são as instituições que se propõem a desenvolver seu próprio ecossistema, desconsiderando a existência dos demais atores como participantes ativos de um ecossistema maior.

Na análise do EED em questão é evidente que o oportunismo não é exclusivo dos empreendedores, mas sim uma dinâmica que abarca todos os atores envolvidos. Assim, o oportunismo reflete uma realidade na qual cada participante busca maximizar seus próprios interesses, muitas vezes às custas do benefício coletivo do ecossistema. Esse comportamento cria desafios significativos, impactando desde a comunicação até a eficácia dos programas de apoio.

Observa-se que tanto empreendedores quanto instituições estão sujeitos a essa dinâmica oportunista. Nas citações apresentadas há menções à preferência por

interações que atendam aos interesses individuais em detrimento da colaboração genuína. Esse cenário evidencia a necessidade de um alinhamento mais efetivo dos objetivos de cada ator, a fim de promover um ambiente de cooperação e geração de valor sustentável.

Logo, o oportunismo entra como interações de conflito (LAYTON, 2015; LI *et al.*, 2017) no EED, que é resultado das interações com interesses unilaterais entre os atores. Assim, é válido lembrar que um EED é formado por diversos atores com foco na criação de valor para o empreendedor (SUSSAN; ACS, 2017; SONG, 2019), que apesar de promissor, a visão ecossistêmica pode trazer à tona conflitos, visto que os diversos atores possuem diferentes objetivos (LI *et al.*, 2017).

Portanto, como oportunidade, surge a necessidade de um alinhamento dos objetivos de cada instituição, a fim de possibilitar com que o ecossistema se torne sustentável e capaz de gerar sucesso para os atores que operam dentro dele (JHA, 2018).

Outro desafio destacado pela maioria dos entrevistados é o da governança do ecossistema. Segundo os entrevistados, não existe uma governança efetiva para o EED, o que dificulta a conexão entre os atores que o compõe. Além disso, ressaltam-se algumas deficiências presentes no ecossistema que poderiam gerar oportunidades, caso uma governança possibilitasse o reconhecimento das principais carências do ecossistema como um todo. Os trechos a seguir demonstram esse reconhecimento dos entrevistados

[...] um desafio seria realmente articular os atores do ecossistema para que eles enxerguem esse outro perfil, para poder também chegar a oportunidade de investimento dos processos de aceleração. Talvez porque esteja faltando lideranças para puxar esse movimento, que acreditem, talvez enxergar, talvez a gente falasse sobre isso. Talvez nunca ninguém tenha pensado nisso. [...] talvez uma falta de articulação dos próprios empresários de cobrar isso de né? De se reunir, em trabalhar em parceria para alcançar algo. Então, talvez uma desarticulação deles também (INSTITUIÇÃO 3).

Não, não há conexão, eu fico aqui com a minha solução e eles não sabem que eu tenho, então o importante dessa criação de valor é conectar Corporates instituições de ensino, empresas de menor porte com empresas pequenas ou empresas de médio porte, ou seja, as pessoas poderem se conectar e falar “opa, eu não tenho, mas eu posso fazer” E a gente, nossa missão, nós somos uma equipe, nós gostamos de solução de problema difícil de gerar solução de valor (EMPREENDEDOR 5).

[...] falta gerar bastante esse senso de confiança, ainda de comunidade, de identidade eu acho que é a palavra-chave, porque eu vejo esses ecossistemas muito identificados regionalmente, mas poucos para não falar nenhum identificados enquanto estado a gente não tem essa identidade de

ecossistema Paraná, a gente tem a identidade de Vale do Pinhão, de Iguaçu Vale, cada uma das suas regiões, então é essa parte de governança eu acho que é o maior desafio de todos no meu entendimento, é essa de gerar, de criar essa identidade (INSTITUIÇÃO 5).

Governança, eu bato muito nessa tecla porque é o desafio, sabe? Se a gente não tiver essas lideranças bem conectadas falando entre si, a gente não consegue avançar nessa geração de valor, porque às vezes o valor fica restrito a uma única região a um único ambiente. Então, a geração dessa governança é fundamental para que isso gere escala e uns apoiem os outros para escalar mesmo esse processo. Então eu vejo que governança é o maior desafio que a gente tem. A gente tem muitos ativos, mas a falta dessa governança muitas vezes não consegue fazer com que todos esses ativos trabalhem em conjunto para gerar a jornada completa do empreendedor. A gente ainda tem “gaps” aqui que precisam ser melhorados, mas que com essa governança mais estruturada, institucionalizado, eu acho que a gente consegue resolver (INSTITUIÇÃO 5).

[...] o principal desafio não é dinheiro, não é recurso, isso tem isso. O principal desafio eu acho que pode, eu posso identificar 2 assim de bate pronto para você, primeiro capital humano, conscientizar a comunidade de que isso é importante, de que isso é motor de desenvolvimento econômico, isso é alavanca, desenvolvimento é econômico, de que inovação não é uma coisa que somente a Nasa faz, não é uma coisa que somente Taiwan faz com a TSMC (INSTITUIÇÃO 6).

Eu acho que o grande desafio do ecossistema é como na ecologia, a ecologia é um ramo da biologia que estuda os seres e os seus relacionamentos, com o ambiente também. Ela se divide em outros 2 ramos que são a sinecologia e a autoecologia, a sinecologia é como o ser, se relaciona com outros seres, e a autoecologia é como o ser se relaciona com seu próprio mundo. Então, se você fosse fazer uma comparação entre os ecossistemas que estamos falando, nós estamos falando que a autoecologia seria o ecossistema empreendedor, a sinecologia seria o ecossistema de negócios, porque, como ele se relaciona com todo o seu meio e a ecologia seria um ecossistema de inovação que envolve tudo isso. Então isso faz parte do meu estudo que eu que eu fiz lá sobre as novas metodologias de governança de ecossistemas, de inovação, e é nessa linha que eu digo onde que está a maior dificuldade está na sinecologia, no relacionamento entre as instituições (INSTITUIÇÃO 7).

Eu acho que atualmente é conseguir ter uma capilaridade grande. A gente tem um número muito alto de empreendimentos e de atores envolvidos e talvez a gente não consiga chegar em todos, e é natural, né? 100% nunca vai ser atingido, mas isso é um desafio, né? Como que a gente chega mais ainda neles? Como que nós temos soluções personalizadas para cada ecossistema, então é essa na minha concepção, um desafio (INSTITUIÇÃO 8).

Com base na visão dos entrevistados, o principal desafio de governança no EED é a falta de uma articulação efetiva entre os diversos atores desse ecossistema. A ausência de lideranças capazes de impulsionar e unificar os esforços é apontada como uma lacuna significativa e os entrevistados destacam a necessidade de líderes visionários que acreditem na transformação do ecossistema, enxerguem novas possibilidades e promovam a colaboração entre empreendedores, instituições

acadêmicas, corporações e demais agentes envolvidos. A falta de uma coordenação estratégica e de uma visão compartilhada é identificada como um obstáculo que compromete a eficiência e a abrangência das iniciativas no campo do empreendedorismo digital. Essa questão torna-se mais complexa pela falta de uma identidade unificada para o ecossistema, evidenciando a necessidade de uma governança eficaz para superar esses desafios e promover uma cooperação mais ampla e inclusiva.

É válido ressaltar a preocupação dos entrevistados em relação as políticas públicas como mecanismo de incentivo a criação de valor no EED, o que se torna um próximo desafio. Os entrevistados destacam limitações nas políticas públicas destinadas ao fomento do empreendedorismo digital no EED. Entre as principais questões destacadas, há preocupações quanto à vulnerabilidade dos projetos frente a mudanças políticas, a falta de políticas específicas para negócios digitais e os desafios práticos, como a dificuldade de acesso aos agentes públicos e a relutância em estabelecer parcerias. Essas limitações apontam para obstáculos estruturais, de adequação e de engajamento político, comprometendo a eficácia das ações governamentais no estímulo ao empreendedorismo digital no EED.

Eu vejo muitas questões políticas, por exemplo, esse projeto da prefeitura, não é? Eu fico pensando, quando mudar de prefeito e se não for o mesmo partido o que vai acontecer com esse projeto, o que vai acontecer com o ecossistema? Vejo então mais questões políticas do que políticas públicas efetivamente né? Preocupadas com isso, com essa questão de incentivar realmente e melhorar (INSTITUIÇÃO 1).

Acredito que as políticas públicas para as micro e pequenas empresas de um modo geral, independentes e são digitais ou não, são as mesmas hoje, eu não acho que a gente vai discutir políticas públicas específicas para um negócio tradicional digital. Então, talvez seja um gargalo que se exista, não é para esse tipo de cliente (INSTITUIÇÃO 3)

Não é fácil o acesso aos agentes públicos, não é fácil o acesso aos agentes públicos. A prefeitura não está tão disposta a trabalhar nessa parceria. É, mas não por falta de, sei lá, interesse ou por sei lá qualquer outro motivo eu acho que é por uma questão de conhecimento mesmo, o agente político, e quando eu trago a questão de "Politics" para você, é importante ressaltar que a Policy, né, que a política partidária, que a política de construção de arguição de interpelação existe também. E os e os entes públicos, eles, a partir do momento que eles entendem que isso pode ser um capital político para eles e acima de qualquer coisa, uma ferramenta de desenvolvimento econômico, isso cabe a gente também aos agentes de interlocução fazer essa conversa e levar esse tipo de conhecimento aos agentes. Então, não é algo simples de se construir (INSTITUIÇÃO 6).

Entretanto, as instituições públicas entrevistadas não reconhecem essa limitação mencionada pelos entrevistados, uma vez que destacam as iniciativas utilizadas para fomentar o funcionamento dinâmico do EED, por meio de políticas de incentivo ao empreendedorismo digital.

Uma das grandes propostas dessa gestão [NOME DA INSTITUIÇÃO] é ter esse papel muito próximo à gestão municipal como um apoio para as para os municípios que querem implementar uma política pública, de incentivo à inovação, querem criar fundos também de apoio à inovação é em âmbito municipal. A gente atua também muito na articulação com as lideranças regionais, com o intuito de identificar as demandas regionais e como nós, enquanto [NOME DA INSTITUIÇÃO], conseguimos apoiar essas demandas, seja através de soluções, seja através de incentivos de, é aprimoramento das políticas públicas de apoio e incentivo à inovação. Então hoje o nosso olhar, ele é muito junto, né? Esses secretários municipais, os prefeitos, para eles realmente conseguirem articular esses ecossistemas nos seus municípios, porque a gente fala muito da democratização da inovação (INSTITUIÇÃO 5).

[...] o papel do [NOME DA INSTITUIÇÃO] ali, formular melhor as políticas públicas de incentivo à inovação, e aí, tanto para o empreendedor, formas mais rápidas de abrir empresa, desburocratizar todo esse processo de captação de recursos, apoiar também o estado, governos a buscarem soluções tecnológicas para resolver seus próprios problemas. É, e aí a gente tem estudado muito sobre política, compras públicas de inovação, isso tem sido uma pauta bem forte aqui também, como ajudar as prefeituras? Como ajudar outras secretarias? Como ajudar o próprio estado a adquirirem soluções? Aqui tem, existem mecanismos legais hoje já para facilitar esse processo. Então, como trazer também a inovação para dentro da máquina pública, como uma forma de desburocratizar, de acelerar a modernizar. É, eu vejo a [NOME DA INSTITUIÇÃO] com um papel bem importante nesse processo (INSTITUIÇÃO 5).

Então a política pública que fortalece o ecossistema de negócios, que fortalece as empresas, fortalece os empreendedores, todas elas são importantes, se pudesse destacar aqui, são os programas que são voltados à capacitação do empreendedor, que são capacitações, voltadas para os ambientes de negócio para a permanência desses negócios na cidade. É isso que fortalece o ecossistema, não existe uma, não diria assim, que existe uma, não é? São todas, todas as políticas, todas as políticas que têm esses focos são importantes, não tem como você tirar essa ou aquela, né? Claro que todas elas têm sua pertinência e o seu tempo de ser realizada, né? (INSTITUIÇÃO 7).

Dessa forma, as limitações identificadas nas políticas públicas voltadas ao empreendedorismo digital no EED instigam reflexões sobre oportunidades para aprimorar e fortalecer essas iniciativas. Uma abordagem estratégica para mitigar a vulnerabilidade dos projetos diante de mudanças políticas envolve a busca por estabilidade e continuidade, mediante a institucionalização de programas e a construção de consensos entre diferentes correntes políticas. Paralelamente, é crucial desenvolver políticas específicas para micro e pequenas empresas digitais,

considerando suas particularidades, como regulação específica, acesso a financiamento direcionado e estímulos à inovação tecnológica.

Além disso, a superação das dificuldades de acesso aos agentes públicos e a relutância em estabelecer parcerias pode ser alcançada por meio do aprimoramento do conhecimento sobre empreendedorismo digital entre os agentes políticos, facilitando o diálogo entre setor público e privado. Nesse contexto, as instituições públicas desempenham um papel central na articulação com lideranças regionais, contribuindo para o fortalecimento do ecossistema. Ao investir em programas que capacitam empreendedores e promovem o desenvolvimento sustentável de negócios, é possível criar um ambiente propício para o crescimento e a inovação no empreendedorismo digital, transformando as limitações em oportunidades de aprimoramento do EED.

Um próximo desafio recai sobre a contribuição atual do EED para o desenvolvimento de tecnologias capazes de fornecer a digitalização para negócios tradicionais. É válido destacar que o recurso tecnologia recebeu pouca atenção dos entrevistados, apesar do foco exclusivo no EED. Isso se dá pela característica das empresas entrevistadas, que possuem o perfil puramente digital, desde o desenvolvimento da ideia de negócio. No entanto, alguns entrevistados reconheceram que a parte tecnológica do ecossistema é um ponto que carece de atenção, conforme mencionado a seguir.

[...] eu vou começar falando do próprio perfil do empreendedor, porque talvez isso seja uma outra coisa assim, o dono, ele já tem um pensamento mais ágil, ele já nasce com esse pensamento mais inovador e muitos negócios tradicionais, eles saem do tradicional para virar um digital ou mesmo ele nasce digital, mas por meio de uma mente mais tradicional e aí começam-se as dificuldades, porque um investidor, ele também está muito, está muito comprando a mentalidade do dono da empresa e aí, se você vê que é uma mente muito tradicional, cheio de resistência, que tem dificuldade de pensar em escala, é mais difícil (INSTITUIÇÃO 3).

Eu acho que é recurso e tempo para construir a base tecnológica que a gente precisa, sim. Eu acho que a tecnologia é uma coisa que demora para você fazer para ser feita, né? E para você entregar mais valor, você precisa ter uma tecnologia melhor. Então, às vezes a gente não tem o tempo suficiente para conseguir construir a tecnologia do jeito que gostaria. A gente tem que entregar uma coisa um pouco mais simples, depois, incrementando ela, até chegar no que a gente gostaria. Então é um desafio constante, mas não tem muito que fazer, né? (EMPREENDEDOR 2).

Logo, as citações destacam desafios enfrentados por empreendedores, principalmente aqueles que buscam transitar do ambiente tradicional para o digital.

Um ponto importante mencionado é a mentalidade do empreendedor e como isso afeta a adoção de inovações tecnológicas. O perfil do dono é descrito como alguém com um pensamento ágil e inovador, características difíceis de serem encontradas nos empreendedores tradicionais e isso implica que a resistência à mudança e a dificuldade em pensar em escala podem ser obstáculos significativos para empresas que buscam a transformação digital.

Além disso, destaca-se a questão de recursos e tempo necessários para construir uma base tecnológica sólida. A demora na implementação de tecnologias e a pressão para entregar resultados rapidamente podem levar a soluções simplificadas em vez de soluções ideais. Empresas podem enfrentar o desafio constante de equilibrar a necessidade de inovação tecnológica com as restrições de tempo e recursos disponíveis.

Essas observações indicam uma oportunidade para contribuir com tecnologias e ferramentas que facilitem a transição digital para empresas tradicionais, uma vez que o EED pode oferecer soluções que sejam acessíveis, escaláveis e adaptáveis às mentalidades mais tradicionais pode ser uma maneira eficaz de apoiar esses empreendedores na jornada para a transformação digital.

É importante ressaltar que, mesmo diante dessas deficiências, o EED revela oportunidades significativas para o crescimento sustentável. Ao identificar e abordar essas lacunas de maneira estratégica, é possível criar um ambiente propício para a inovação, colaboração e prosperidade econômica. Ao explorar essas deficiências como pontos de intervenção, este tópico busca não apenas analisar os desafios existentes, mas também propor soluções concretas que transformem as oportunidades identificadas em alicerces sólidos para o florescimento do empreendedorismo digital na região.

O quadro 19 resume os principais desafios e oportunidades identificados no contexto do Empreendedorismo Digital (EED), proporcionando uma visão abrangente das áreas críticas que necessitam de intervenção estratégica para impulsionar o crescimento e a inovação no ecossistema.

QUADRO 19 – PRINCIPAIS RESULTADOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Desafios	Oportunidades
1. Falta de Comunicação Efetiva: Deficiências na comunicação entre os atores do EED, dificultando a colaboração.	1. Estratégias de Comunicação: Desenvolver estratégias eficazes de comunicação para

	promover a colaboração e o compartilhamento de recursos.
2. Escassez de Programas Estruturados: Falta de programas bem estruturados de apoio aos empreendedores digitais.	2. Desenvolvimento de Programas: Oportunidade para criar programas específicos que atendam às necessidades dos empreendedores, promovendo o crescimento e a inovação.
3. Oportunismo e Conflitos de Interesses: A atuação individualista de alguns atores, gerando conflitos e limitando a cooperação.	3. Alinhamento de Objetivos: Promover o alinhamento de objetivos entre os participantes do EED para criar valor de forma sustentável.
4. Ausência de Governança Efetiva: Falta de uma governança efetiva no EED, dificultando a conexão entre os atores.	4. Lideranças e Identidade do Ecossistema: Estabelecer lideranças visionárias e criar uma identidade unificada para fortalecer a governança e a colaboração.
5. Limitações nas Políticas Públicas: Políticas públicas inadequadas e falta de apoio efetivo do governo.	5. Estabilidade e Consensos: Buscar estabilidade institucional e construir consensos para garantir continuidade e eficácia nas políticas de incentivo.
6. Desafios na Adoção Tecnológica: Resistência e falta de tempo/recursos para empresas tradicionais adotarem inovações tecnológicas.	6. Facilitar a Transição Digital: Desenvolver ferramentas e soluções acessíveis que apoiem a transição digital, considerando a mentalidade tradicional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na avaliação dos desafios e oportunidades no EED em estudo, foram identificados obstáculos significativos, incluindo a falta de comunicação efetiva, a escassez de programas de apoio estruturados e a prevalência do oportunismo. A análise revelou complexidades nas interações do ecossistema, destacando a necessidade de abordar conflitos de interesses e fortalecer a cooperação para superar esses desafios.

Ao mesmo tempo, foram destacadas oportunidades, especialmente relacionadas ao alinhamento de objetivos entre instituições, o fortalecimento da governança, a formulação de políticas públicas específicas e a promoção da transição digital para empresas tradicionais. O quadro 18 visualizou esses aspectos, fornecendo uma visão abrangente do cenário e destacando a importância de abordagens integradas para impulsionar o crescimento sustentável do empreendedorismo digital na região. Em resumo, esses resultados oferecem insights consideráveis para a formulação de estratégias e ações que visam transformar desafios em oportunidades no EED, promovendo inovação e prosperidade econômica.

A figura 8 apresenta de forma clara e concisa os resultados de destaque desta pesquisa, revelando os atores que compõem o EED. Cada ator é estrategicamente posicionado, destacando sua influência e interconexões para a dinâmica do EED, de forma a viabilizar a criação de valor por meio da oferta de recursos ao ecossistema.

FIGURA 8 - SÍNTESE DOS RESULTADOS APRESENTADOS



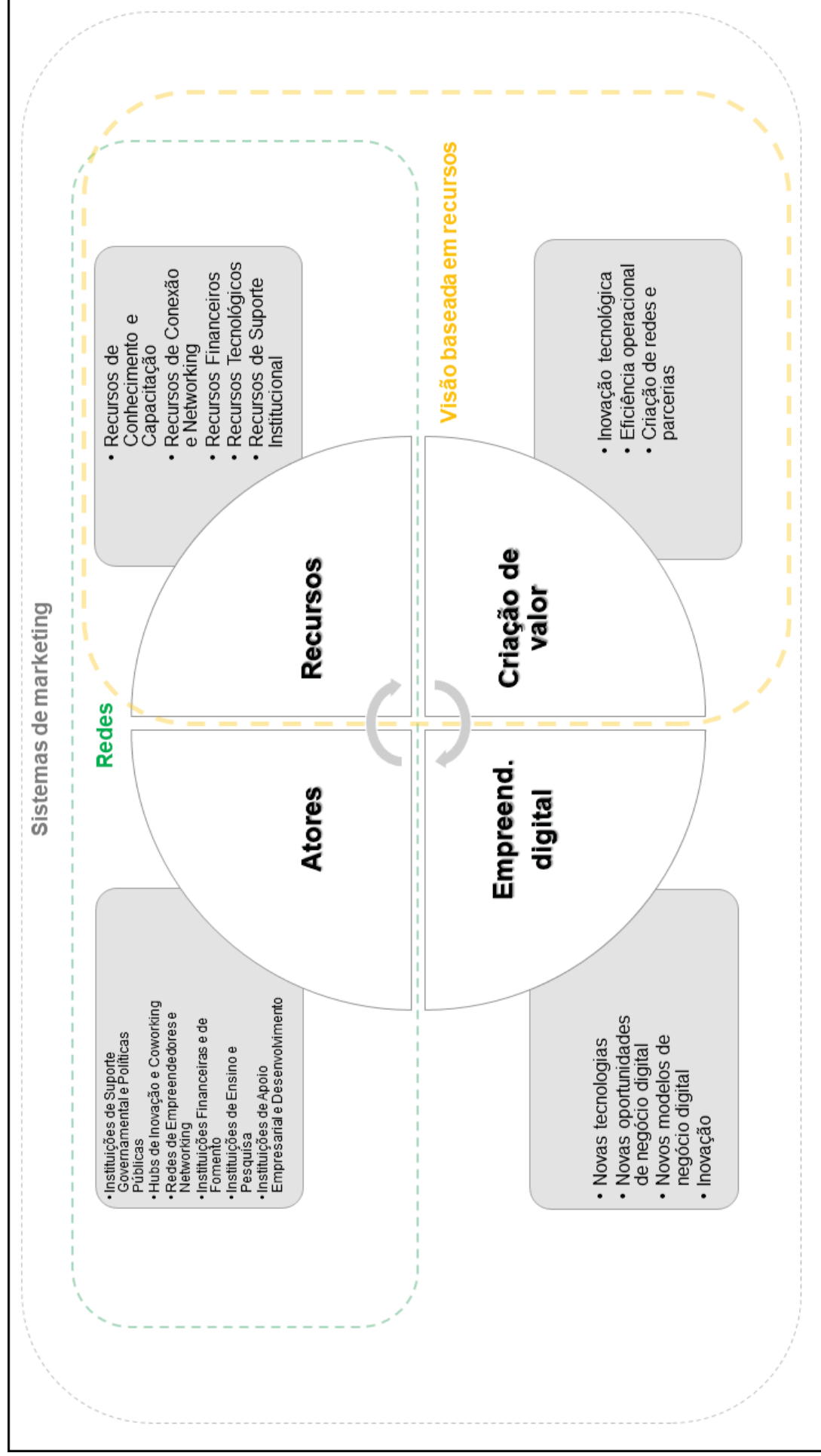
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dessa forma, os diferentes papéis, desde os empreendedores e investidores até instituições públicas e privadas, são enfatizados, evidenciando como cada participante contribui para a criação de valor. Além disso, a representação visual dos recursos oferecidos por cada ator destaca a diversidade de contribuições que alimentam o ecossistema. Logo, esta figura não apenas demonstra a complexidade do EED, mas também oferece uma visão sintetizada dos resultados da pesquisa, facilitando a compreensão da interdependência que impulsiona a inovação e o desenvolvimento sustentável do ecossistema.

Essa síntese visual representa as descobertas desta pesquisa, proporcionando uma perspectiva clara e acessível do intrincado processo de criação de valor no contexto dinâmico do empreendedorismo digital.

Com isso, foi possível estruturar um modelo teórico (figura 9), que oferece uma compreensão abrangente do processo dinâmico de criação de valor no contexto do empreendedorismo digital (EED). Essencialmente, ele descreve o fluxo necessário para a geração de valor, culminando no fomento do empreendedorismo digital como resultado final.

FIGURA 9 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

No cerne desse modelo, encontra-se a interação entre os diversos atores do EED, conforme delineado pela teoria de redes. Os atores, que incluem empreendedores individuais, instituições, investidores, instituições financeiras, entre outros, interagem de maneira interconectada e colaborativa. Essa interação estabelece as bases para a troca de informações, recursos e conhecimentos, configurando uma rede dinâmica, essencial para o fluxo do EED.

Ao adotar a VBR, o modelo destaca a entrega de recursos valiosos como um elemento-chave nesse processo. Cada ator contribui com recursos específicos, como capacitação, financiamento, conhecimento, orientação e conexões, que são articulados a partir da interação entre esses atores. Esses recursos, combinados e compartilhados na rede, formam a matéria-prima necessária para a criação de valor. É importante ressaltar que elementos organizacionais podem influenciar na forma como esses recursos são articulados, uma vez que só a posse não viabiliza a criação de valor.

Com isso, o Sistema de Marketing surge como um enquadramento teórico crucial no modelo, proporcionando uma compreensão ampla das dinâmicas de troca e interação entre os atores no contexto do EED. Essa abordagem ampliada da cadeia de valor para uma rede de valor reconhece a importância das relações e colaborações no EED, ao mesmo tempo em que sustenta a exploração desse contexto para o entendimento do fenômeno da criação de valor.

Assim, a síntese desses elementos resulta na criação de valor, que é fundamental para impulsionar o empreendedorismo digital. Essa criação de valor não é apenas unidirecional, centrada na entrega de valor para o consumidor final, mas também multidimensional, englobando a geração de valor para o ecossistema como um todo.

Com isso, o EED cria valor através da interação dinâmica e colaborativa entre seus diversos atores, incluindo empreendedores, investidores, instituições de apoio, e outros stakeholders. Essa interação permite o compartilhamento de recursos, conhecimentos e oportunidades, impulsionando a inovação e o crescimento das startups. A síntese do resultado do estudo revela que o valor é gerado não apenas pela oferta de produtos ou serviços digitais, mas também pela construção de relacionamentos, redes de colaboração e ecossistemas saudáveis que promovem o empreendedorismo e a criação de novas oportunidades de negócio. Em suma, o EED cria valor ao facilitar a convergência de recursos e habilidades para impulsionar o

desenvolvimento econômico e a transformação digital em uma ampla gama de setores e mercados.

Em resumo, o modelo teórico delineado nesta pesquisa destaca o papel interconectado e interdependente dos atores no EED, sublinhando a importância da colaboração, troca de recursos e construção de redes robustas para viabilizar o desenvolvimento do empreendedorismo digital. Ao integrar abordagens teóricas diversas, o modelo oferece uma visão holística do processo de criação de valor, fornecendo insights valiosos para pesquisadores, profissionais e decisores envolvidos no fomento e desenvolvimento de EEDs.

No entanto, é válido ressaltar que o EED em estudo possui limitações consideráveis para o funcionamento eficaz das atividades e a ausência ou a limitação da criação de valor no EED pode ser atribuída a uma série de fatores.

Primeiramente, a falta de cooperação e colaboração eficazes entre os diferentes atores do ecossistema pode prejudicar a troca de recursos e conhecimentos essenciais para impulsionar a inovação e o crescimento. Se houver uma falta de confiança ou competição excessiva entre os participantes, isso pode resultar em um ambiente onde os recursos são retidos ou mal utilizados, em vez de serem compartilhados e aproveitados de maneira colaborativa.

Além disso, a falta de acesso a financiamento adequado e oportunidades de investimento pode limitar a capacidade dos empreendedores digitais de desenvolver e escalar suas ideias e produtos. Isso pode ser resultado de políticas governamentais inadequadas, falta de instituições financeiras dispostas a assumir riscos ou simplesmente a falta de capital disponível no mercado.

Outro desafio pode ser a falta de infraestrutura digital robusta e acessível, incluindo conectividade confiável à Internet, ferramentas de desenvolvimento de software e acesso a dados. Sem esses recursos básicos, os empreendedores podem enfrentar dificuldades para desenvolver e implementar soluções digitais inovadoras.

Além disso, a falta de apoio institucional e regulatório pode criar barreiras significativas para o empreendedorismo digital, incluindo burocracia excessiva, regulamentações desatualizadas e falta de proteção aos direitos de propriedade intelectual.

Por fim, a instabilidade política, econômica e social pode criar um ambiente de incerteza que desencoraja o investimento e a inovação empreendedora. Esses são apenas alguns dos desafios que impediriam a criação de valor no ecossistema

empreendedor digital, destacando a importância de abordar essas questões de forma abrangente e colaborativa para promover um ambiente mais propício ao crescimento e desenvolvimento sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objetivo geral descrever o processo de criação de valor em um EED. Para atingir esse objetivo, foram delineados objetivos específicos que envolveram a identificação dos atores no ecossistema, a análise do fluxo de interação entre esses atores, a compreensão do papel desempenhado por cada um, a investigação dos mecanismos de captura de valor e a descrição dos recursos utilizados no processo de criação de valor. Por meio de perguntas de pesquisa e proposições, buscou-se explorar os fundamentos desse fenômeno emergente.

Dessa forma, a resposta à pergunta de pesquisa sobre os atores que compõem o EED revelou uma complexidade de participantes, incluindo empreendedores individuais, instituições, investidores e entidades governamentais. A diversidade desses atores contribui para a sustentabilidade do ecossistema, proporcionando diferentes perspectivas e competências que se complementam no processo de criação de valor. No entanto, alguns atores foram reconhecidos de forma mais sutil, sendo mencionados por poucos entrevistados, como o próprio empreendedor, as aceleradoras, o governo e incubadoras. Isso indica que esses atores podem não estar tão proeminentes no dia a dia do ecossistema ou não houve nenhum tipo de interação, fazendo com que não fossem lembrados ao considerar as experiências dos entrevistados, apesar do papel crucial que desempenham no EED.

Além disso, a análise do fluxo de interação entre os atores destacou a importância das conexões e colaborações no ecossistema. As relações não apenas viabilizam a entrega de recursos, mas também fomentam a inovação e a troca de conhecimento. Assim, a interconexão entre os participantes emerge como um elemento crítico e fundamental para a dinâmica de criação de valor.

Já a compreensão do papel dos atores no ecossistema revelou que cada participante contribui de maneira única para a criação de valor. Empreendedores trazem inovação, investidores fornecem recursos financeiros, instituições oferecem suporte estratégico, e entidades governamentais estabelecem regulamentações e políticas propícias ao desenvolvimento do ecossistema e, conseqüentemente, do empreendedorismo digital.

Da mesma forma, a investigação dos mecanismos de captura de valor evidenciou a necessidade de estratégias eficazes para extrair valor das interações no ecossistema. A troca de recursos, conforme proposto na segunda proposição, emerge

como uma fonte primordial para a criação de valor, indicando que a colaboração e a sinergia são fundamentais.

No entanto, ao analisar as percepções dos entrevistados sobre o que é a criação de valor, percebe-se uma diferença entre as Instituições e os Empreendedores. Os Empreendedores possuem, em sua maioria, a visão unilateral da entrega de valor para o consumidor final, sem destacar a entrega de valor para o ecossistema como um todo. Já a percepção das Instituições leva ao entendimento de que a interação entre os atores é capaz de gerar um valor diferenciado para o ator Empreendedor. Apesar de destacar que o resultado da articulação possibilita a criação de valor, as Instituições, em sua maioria, também se limitam a entregar o valor somente para o empreendedor o que, conseqüentemente, se torna uma visão unilateral.

A descrição dos recursos utilizados no processo de criação de valor destacou a importância da visão baseada em recursos, teoria base deste estudo para a análise do fenômeno da criação de valor. A propriedade e a utilização eficaz de recursos estratégicos pelos atores do ecossistema impulsionam a geração de valor, corroborando a segunda proposição.

Ao falar dos desafios enfrentados pelo ecossistema, é evidente que o oportunismo é uma realidade presente, não se limitando apenas aos empreendedores, mas permeando todas as entidades envolvidas. Tanto empreendedores quanto instituições estão sujeitos a essa dinâmica, ao destacarem a preferência por interações que atendam aos interesses individuais em detrimento da colaboração genuína.

No entanto, esse comportamento prejudica a eficácia do EED, afetando comunicação e colaboração. Por isso, reconhecer e enfrentar o oportunismo é necessário para promover uma cultura colaborativa e garantir o sucesso sustentável do ecossistema, pois abre-se espaço para a promoção de estratégias que visem o alinhamento de interesses e à construção de um ambiente mais colaborativo e produtivo para todos os participantes.

Em geral, o EED no estado do Paraná apresenta várias características distintas em comparação com outros ecossistemas. Em primeiro lugar, o Paraná possui uma sólida infraestrutura tecnológica e digital, com cidades como Curitiba e Londrina se destacando como polos de inovação e tecnologia. Além disso, o estado conta com um ambiente favorável ao empreendedorismo, com programas de apoio e

incentivo ao empreendedorismo digital, como incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos.

Outra característica importante do EED no Paraná é a presença de uma comunidade empreendedora ativa e colaborativa, que promove a troca de conhecimento, networking e colaboração entre os empreendedores digitais. Essa cultura empreendedora tem contribuído para o surgimento de empresas digitais de sucesso e para o desenvolvimento de um ecossistema dinâmico.

Além disso, o estado do Paraná se destaca pela diversidade de setores atendidos pelo empreendedorismo digital, incluindo agritech, fintech, edtech, healthtech, entre outros. Isso reflete a capacidade do ecossistema de se adaptar e responder às demandas do mercado, aproveitando as oportunidades oferecidas pela transformação digital em diversos setores da economia.

Essas características combinadas contribuem para tornar o Paraná um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento do empreendedorismo digital.

Em síntese, as proposições elaboradas ao longo da tese encontram respaldo nos resultados obtidos. A criação de valor em EED é, de fato, dependente da interação entre diferentes atores, baseada na troca de recursos e impulsionada pela interconexão e interdependência. Esses achados contribuem não apenas para a compreensão teórica do fenômeno, mas também para orientar práticas e políticas que promovam o desenvolvimento saudável e sustentável desses ecossistemas empreendedores no contexto digital.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo oferece contribuições teóricas significativas para a compreensão do fenômeno da criação de valor em EED. As justificativas teóricas que permearam a pesquisa, aliadas aos resultados obtidos e às considerações finais, consolidam um alicerce teórico robusto que pode impactar positivamente diversas áreas do conhecimento.

Em primeiro lugar, a transição do conceito de cadeia de valor para a rede de valor representa uma contribuição importante. Ao evoluir além do modelo linear proposto por Porter, este estudo considera a dinamicidade das interações e conexões no EED. A rede de valor, como proposta teórica, demonstra ser mais adaptável à

complexidade e à velocidade do ambiente digital, proporcionando uma visão ampla e integrada do processo de criação de valor e para um entendimento mais abrangente do funcionamento do EED.

Com isso, a adoção da rede de valor como uma proposta teórica representa uma contribuição substancial, pois essa abordagem se mostra mais adaptável à complexidade e velocidade características do EED. Ao oferecer uma visão ampla e integrada do processo de criação de valor, a rede de valor amplia o entendimento sobre o funcionamento do EED, permitindo uma análise mais abrangente das interações que impulsionam a geração de valor nesse contexto específico. Essa evolução teórica destaca a necessidade de flexibilidade e adaptação no ambiente empreendedor digital.

Além disso, a complementaridade entre teorias, destacada nas justificativas teóricas, reforça a importância de abordagens múltiplas para explicar o fenômeno. A integração da VBR e teorias de sistemas de marketing enriquece a compreensão da criação de valor, fornecendo uma perspectiva que abrange tanto a cooperação entre atores quanto a competição no EED. Além disso, a teoria de redes é integrada a essa complementariedade teórica, ao fornecer a estrutura necessária para a criação de valor em rede, ou seja, derivada da interação entre os atores do ecossistema. Essa síntese teórica é crucial para superar as limitações conceituais e proporcionar uma compreensão mais holística e contextualizada do processo de criação de valor no ambiente de um EED.

Logo, os resultados desta tese contribuem para as teorias base, ao oferecer uma compreensão mais profunda do fenômeno da criação de valor em EED. A partir dos objetivos delineados, diversas contribuições teóricas emergem. Em relação à VBR, a identificação e análise dos atores no EED fornecem insights sobre os recursos específicos que esses atores possuem e como esses recursos são mobilizados no processo de criação de valor. A análise do fluxo de interação e a verificação do papel dos atores contribuem para a compreensão da dinâmica relacional e do papel central dos recursos na criação de valor.

No contexto dos sistemas de marketing, a pesquisa destaca como os mecanismos de captura de valor operam dentro do EED. A descrição detalhada desses mecanismos proporciona uma compreensão de como o valor é não apenas criado, mas também como é capturado e distribuído entre os diferentes atores do ecossistema. Isso enriquece a compreensão da gestão do valor em ambientes digitais.

A teoria de redes é potencializada pela identificação dos atores e pela análise da interação no EED. A descrição das redes estabelecidas e a compreensão do papel de cada ator na rede contribuem para uma visão mais completa das relações e interdependências que impulsionam a criação de valor. Além disso, a análise dos recursos capturados e utilizados no processo de criação de valor enriquece a perspectiva de redes, fornecendo uma visão mais prática e tangível das interações.

Em complemento, a ótica (eco)sistêmica adotada no estudo oferece uma contribuição singular ao abordar a criação de valor em ecossistemas complexos e dinâmicos. Ao considerar a interdependência e a interconexão entre os atores do EED, este estudo amplia a compreensão da geração de valor, indo além das visões unilaterais e explorando as nuances das interações que impulsionam o ecossistema. Isso indica que a ótica (eco)sistêmica adotada não apenas amplia a compreensão da geração de valor no EED, mas também oferece insights valiosos para o fenômeno da criação de valor. Ao analisar as interações entre os diversos atores do EED, essa pesquisa vai além das análises tradicionais, proporcionando uma visão mais rica e contextualizada do processo de criação de valor em rede. A interdependência destacada na pesquisa não apenas revela a complexidade das relações no EED, mas também ressalta a importância de uma abordagem sistêmica para entender como os recursos são capturados e utilizados na geração de valor. Dessa forma, os resultados contribuem não apenas para a compreensão específica do EED, mas também enriquecem o entendimento teórico mais amplo sobre como os EEDs podem ser compreendidos e otimizados em termos de criação de valor.

Logo, os resultados obtidos, que destacam a importância das conexões, colaborações e troca de recursos, validam as proposições teóricas. A ênfase na interação entre diferentes atores como um elemento essencial para a criação de valor reforça a necessidade de uma abordagem integrada e sistêmica na análise desse fenômeno.

Por fim, o modelo teórico apresenta contribuições para o estudo ao integrar, de maneira inovadora, três perspectivas teóricas distintas, proporcionando uma compreensão abrangente e multifacetada do fenômeno da criação de valor em EEDs. A incorporação da teoria de redes oferece uma visão dinâmica das interações entre os diversos atores do ecossistema, destacando a natureza interconectada e colaborativa dessas relações. A VBR enriquece o modelo ao evidenciar a importância da entrega de recursos valiosos por parte dos atores, delineando as contribuições

específicas de cada componente para a criação de valor. Por fim, a perspectiva dos Sistemas de Marketing proporciona uma abordagem holística, considerando não apenas a troca de valor entre os atores, mas também as dinâmicas complexas que impulsionam o empreendedorismo digital no ambiente do EED. Ao unir essas teorias, o modelo não apenas preenche lacunas conceituais, mas também amplia a compreensão do processo de criação de valor em EEDs, oferecendo um arcabouço teórico robusto e integrado para pesquisadores e estudiosos explorarem e avançarem nas fronteiras do conhecimento nesse campo emergente.

Em suma, as contribuições teóricas deste estudo não apenas avançam as fronteiras do conhecimento sobre a criação de valor em EEDs, mas também proporcionam insights valiosos para pesquisadores, acadêmicos e profissionais que buscam compreender e impulsionar o desenvolvimento desses ecossistemas na era digital, já que não apenas aborda os objetivos específicos propostos, mas também alimenta as bases teóricas, promovendo um avanço no entendimento do processo de criação de valor em EEDs.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Este estudo proporciona uma série de contribuições gerenciais relevantes para a prática do empreendedorismo digital. Fundamentado nas justificativas práticas apresentadas, nos dados coletados e analisados, o estudo visa orientar práticas de negócios, tomadas de decisão e políticas relacionadas ao EED.

Ao oferecer uma estrutura conceitual abrangente para a prática da criação de valor em EEDs, o estudo identifica atores, analisa interações, compreende papéis e investiga mecanismos de captura de valor. Isso proporciona uma base sólida para ações práticas, capacitando empreendedores, empresas e demais participantes a contribuírem efetivamente para a criação de valor no contexto digital.

A análise aprofundada das trocas de recursos entre empresas em EEDs fornece insights práticos sobre oportunidades de criação de valor, permitindo uma alocação eficiente de recursos e a identificação de áreas estratégicas para a inovação. A compreensão detalhada do tipo de valor gerado, dos mecanismos envolvidos e do papel específico de cada ator oferece orientações práticas para estratégias de negócios, parcerias e colaborações que potencializem a criação de valor.

Com isso, o estudo preenche uma lacuna significativa ao abordar o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e da digitalização no empreendedorismo digital, já que fornece subsídios práticos para a compreensão das dinâmicas envolvidas nesse contexto em constante transformação. As respostas oferecidas às questões levantadas na literatura sobre o papel da tecnologia digital no empreendedorismo fornecem insights práticos para empreendedores e empresas que buscam explorar oportunidades digitais.

A estrutura do EED analisada neste estudo, contribui para a prática do empreendedorismo digital ao fornecer uma visão abrangente das interações entre atores, permitindo a identificação de parceiros estratégicos e a compreensão de como os insumos digitais podem impulsionar a criação de valor. A relação proposta entre os participantes do ecossistema e os níveis governamentais oferece subsídios que podem ser utilizados no desenvolvimento de políticas que favoreçam o crescimento econômico digital e a sustentabilidade dos empreendimentos.

Além disso, o estudo contribui para a expansão da economia digital ao considerar as contribuições de todos os atores do ecossistema local. Essa abordagem ampla e inclusiva favorece a criação de oportunidades econômicas em diversos contextos. Com isso, a análise contextual fornecida não apenas justifica sua relevância prática, mas também fornece um guia para o desenvolvimento de práticas de negócios sustentáveis e alinhadas com as necessidades específicas de cada comunidade empreendedora digital, dada as particularidades regionais presentes no EED.

Logo, a relação entre as partes envolvidas no fomento ao empreendedorismo digital, incluindo os níveis de governo, proporciona uma base para o desenvolvimento de políticas que impulsionem o crescimento econômico digital de maneira integrada e equitativa.

Em resumo, as contribuições práticas deste estudo não apenas respondem a desafios específicos do empreendedorismo digital, mas também fornecem um guia abrangente e aplicável para aqueles envolvidos no desenvolvimento, gestão e promoção de EEDs. Ao unir a teoria à prática, este trabalho oferece uma base sólida para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade no cenário digital em constante evolução.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Esta pesquisa, embora forneça insights valiosos sobre a criação de valor em EEDs, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas e analisadas. Em primeiro lugar, é crucial destacar a generalização limitada dos resultados, uma vez que se baseiam em um contexto específico do EED do estado do Paraná. Logo, generalizá-los para diferentes ambientes e setores pode requerer cautela, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras em contextos diversos, assim como a comparação entre eles.

Além disso, a pesquisa está sujeita ao viés de resposta, com as percepções dos participantes podendo variar em outros contextos. Apesar do contato efetuado com diversas instituições, nem todos aceitaram o convite para participação na pesquisa ou não responderam ao contato de convite. Dessa forma, estratégias adicionais, como entrevistas em profundidade, podem ser exploradas em futuras investigações para obter uma compreensão mais abrangente e minimizar possíveis distorções nas respostas e resultados. Além disso, nem sempre as condições necessárias para a criação de valor estarão dentro do EED. Logo, outros elementos podem ser considerados no momento de analisar o fenômeno, como aspectos econômicos e socioculturais.

Outra limitação relevante é o contexto temporal da pesquisa. Dada a natureza dinâmica do ambiente empreendedor digital, as condições podem ter evoluído desde a coleta de dados. Pesquisas longitudinais são sugeridas para oferecer uma visão mais holística das transformações ao longo do tempo, tanto da colaboração entre empresas e instituições, como do desenvolvimento dos negócios digitais. Ainda assim, o ciclo de vida da empresa pode ser acompanhado por meio de um estudo longitudinal, a fim de verificar se a dinâmica de interação entre os atores permanece a mesma em diferentes ciclos de vida de uma ou mais empresas. Este estudo se propôs a fazer esta análise, mas análises complementares podem fornecer dados diferentes, em outros contextos.

Além disso, a pesquisa focou-se predominantemente em atores-chave, como empreendedores, investidores e instituições públicas e de apoio. A inclusão de uma gama mais ampla de outros atores pode fornecer uma perspectiva mais abrangente e precisa sobre o processo de criação de valor, já que ecossistemas atuam de formas diferentes em outras regiões.

Logo, para avançar no entendimento da criação de valor em EED, diversas sugestões para pesquisas futuras podem ser consideradas. Primeiramente, a comparação de ecossistemas em diferentes regiões geográficas, levando em consideração fatores culturais e econômicos, pode enriquecer a compreensão das variações no processo de criação de valor. Esse entendimento pode confirmar o achado de outros estudos que afirmam a necessidade de considerar a região geográfica para o entendimento da criação de valor no contexto de um EED.

A realização de estudos longitudinais é outra sugestão que deve ser considerada por estudos futuros, permitindo a captura das mudanças no ecossistema ao longo do tempo. Isso possibilitará uma análise mais aprofundada das tendências, desafios e oportunidades que moldam a dinâmica empreendedora digital. Logo, a mudança pode não acontecer somente no nível da empresa, uma vez que a dinamicidade também deve ser considerada no ecossistema como um todo.

Dada a rápida evolução das tecnologias, investigar o impacto de inovações emergentes, como inteligência artificial e blockchain, na criação de valor no EED também pode ser uma área de pesquisa promissora. Conforme apresenta a literatura, os EEDs devem considerar a atuação de diferentes atores em plataformas que também viabilizam a interação entre os diferentes membros de um ecossistema.

Adicionalmente, a exploração de abordagens metodológicas diversificadas, como estudos de caso múltiplos e métodos mistos, pode oferecer uma compreensão mais abrangente e holística do fenômeno em estudo.

Por fim, a inclusão de outros atores, como comunidades locais, organizações sem fins lucrativos e grandes empresas, é essencial para proporcionar insights mais inclusivos sobre a criação de valor no EED, conforme apresenta os resultados deste estudo.

Essas sugestões visam aprimorar futuras pesquisas e contribuir para o desenvolvimento contínuo do conhecimento nessa área dinâmica e complexa.

REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, Leena; RITALA, Paavo. Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. **Industrial marketing management**, v. 67, p. 23-36, 2017.
- AALTONEN, Aleksi; TEMPINI, Niccoló. Everything counts in large amounts: A critical realist case study on data-based production. **Journal of Information technology**, v. 29, n. 1, p. 97-110, 2014.
- ABDULKADER, Bisan et al. Aligning firm's value system and open innovation: a new framework of business process management beyond the business model innovation. **Business Process Management Journal**, 2020.
- ACS, Zoltan J.; AUTIO, Erkki; SZERB, László. National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. **Research policy**, v. 43, n. 3, p. 476-494, 2014.
- ACS, Zoltan J. et al. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. **Small Business Economics**, v. 49, n. 1, p. 1-10, 2017.
- ADNER, Ron. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. **Journal of management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.
- ADNER, Ron; KAPOOR, Rahul. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic management journal**, v. 31, n. 3, p. 306-333, 2010.
- AHLERS, Gerrit KC et al. Signaling in equity crowdfunding. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 39, n. 4, p. 955-980, 2015.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Marketing definitions. A glossary of marketing terms. Chicago, IL: Committee on Definitions of the A.M.A. 2017.
- ALVEDALEN, Janna; BOSCHMA, Ron. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. **European planning studies**, v. 25, n. 6, p. 887-903, 2017.
- ANDERSON, Shirley C. The globally competitive firm: Functional integration, value chain logistics, global marketing, and business college strategic support. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 2000.
- ANDREWS, Kenneth Richmond; ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. 1987.
- AUDRETSCH, David B. et al. Local entrepreneurship in context. **Regional Studies**, v. 46, n. 3, p. 379-389, 2012.

AUTIO, Erkkö; THOMAS, Llewellyn. **Innovation ecosystems**. The Oxford handbook of innovation management, 2014.

AUTIO, Erkkö et al. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 72-95, 2018.

BARBER, Elizabeth. How to measure the “value” in value chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 9, p. 685-698, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. OUP Oxford, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **The SAGE handbook of organization studies**, p. 111-148, 2006.

BATTISTI, Sandro; BREM, Alexander. Digital entrepreneurs in technology-based spinoffs: an analysis of hybrid value creation in retail public–private partnerships to tackle showrooming. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

BEAUCHAMP TL, WALTERS L. **Contemporary issues in bioethics**. 6a ed. Belmont: Thomson Learning., 2013.

BECK, Thorsten; DEMIRGUC-KUNT, Asli. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. **Journal of Banking & finance**, v. 30, n. 11, p. 2931-2943, 2006.

BECKER, Alexander; KNYPHAUSEN–AUFSEß, Dodo zu; BREM, Alexander. Beyond traditional developmental models: a fresh perspective on entrepreneurial new venture creation. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 7, n. 2, p. 152-172, 2015.

BENDOLY, Elliot; SONI, Ashok; VENKATARAMANAN, M. A. Value chain resource planning (VCRP): adding value with systems beyond the enterprise. **Business Horizons**, v. 47, n. 2, p. 79-86, 2004.

BHANDARI, Krishna Raj et al. Relative exploration and firm performance: Why resource-theory alone is not sufficient? **Journal of Business Research**, v. 118, p. 363-377, 2020.

BHARADWAJ, Neeraj; SHIPLEY, Garrett M. Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 106-112, 2020.

BONNEY, Laurie et al. From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2007.

BORGATTI, Stephen P.; HALGIN, D. S. On Network Theory. *Organization Science. Articles in Advance*, p. 1-14, 2011.

BOSLER, Micha; BURR, Wolfgang; IHRING, Leonie. Digital innovation in incumbent firms: An exploratory analysis of value creation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 18, n. 02, p. 2040003, 2021.

BOVEL, David; MARTHA, Joseph. From supply chain to value net. **Journal of Business Strategy**, v. 21, n. 4, p. 25-25, 2000.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Veronique. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British journal of management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BRESCIANI, Stefano; FERRARIS, Alberto; DEL GIUDICE, Manlio. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 331-338, 2018.

BROWN, Danny; FIORELLA, Sam. **Influence marketing: How to create, manage, and measure brand influencers in social media marketing**. Que Publishing, 2013.

BRYMAN, Alan. **Social research methods**. Oxford university press, 2016.

BURT, Ronald S. Structural holes. In: **Social stratification**. Routledge, 2018. p. 659-663.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David FJ. Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "mode 3" knowledge production system. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 2, p. 327-372, 2011.

CARTER, Dorothy R. et al. Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. **Journal of applied psychology**, v. 100, n. 3, p. 597, 2015.

CAVALLO, Angelo; GHEZZI, Antonio; BALOCCO, Raffaello. Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 1291-1321, 2019.

CAVALLO, Angelo; GHEZZI, Antonio; SANASI, Silvia. Assessing entrepreneurial ecosystems through a strategic value network approach: evidence from the San Francisco Area. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2021.

CATLIN, Tanguy et al. How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers. **New York: McKinsey & Company**, 2016.

CHESBROUGH, Henry W.; APPLEYARD, Melissa M. Open innovation and strategy. **California management review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.

CHESBROUGH, Henry; BRUNSWICKER, Sabine. Managing open innovation in large firms. **Garwood Center for Corporate Innovation at California University, Berkeley in US & Fraunhofer Society in Germany**, 2013.

CHO, Daniel Sunghwan; RYAN, Paul; BUCIUNI, Giulio. Evolutionary entrepreneurial ecosystems: A research pathway. **Small Business Economics**, v. 58, n. 4, p. 1865-1883, 2022.

COBBEN, Dieudonnee et al. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 138-164, 2022.

COFF, Russell W. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.

COHEN, Boyd. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. **Business strategy and the Environment**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2006.

COLOMBO, Massimo G. et al. Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation. **The Journal of Technology Transfer**, v. 40, n. 4, p. 696-722, 2015.

CORSARO, Daniela; ANZIVINO, Alessia. Understanding value creation in digital context: An empirical investigation of B2B. **Marketing Theory**, p. 14705931211001542, 2021.

COMTE, Auguste; GIANNOTI, José Arthur. **Os pensadores**. 1991.

CUNNINGHAM, James A.; MENTER, Matthias; WIRSCHING, Katharine. Entrepreneurial ecosystem governance: A principal investigator-centered governance framework. **Small Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 545-562, 2019.

CUSUMANO, Michael A.; GAWER, Annabelle. The elements of platform leadership. **MIT Sloan management review**, v. 43, n. 3, p. 51, 2002.

DAVIDSSON, Per. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015.

DAVISON, Robert M.; MARTINSONS, Maris G. Context is king! Considering particularism in research design and reporting. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 3, p. 241-249, 2016.

DE MORAIS, Ximena Novais; DE MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes; POLLI, Simone Aparecida. Estratégia discursiva na implementação do projeto Vale do Pinhão em Curitiba (PR). **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 17, n. 47, p. 52-70, 2021.

DU, Wenyu et al. From a marketplace of electronics to a digital entrepreneurial ecosystem (DEE): The emergence of a meta-organization in Zhongguancun, China. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1158-1175, 2018.

DURKHEIM, Emile. **As regras do método sociológico**, v. 6, 1978.

EESLEY, Charles; WANG, Yanbo. Social influence in career choice: Evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship. **Research policy**, v. 46, n. 3, p. 636-650, 2017.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W. Strategies for two-sided markets. **Harvard business review**, v. 84, n. 10, p. 92, 2006.

EL-ANSARY, Adel; SHAW, Eric H.; LAZER, William. Marketing's identity crisis: insights from the history of marketing thought. **Ams Review**, v. 8, n. 1, p. 5-17, 2018.

ELIA, Gianluca; MARGHERITA, Alessandro; PASSIANTE, Giuseppina. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 150, p. 119791, 2020.

ENSGN, Prescott C. Value chain analysis and competitive advantage. **Journal of General Management**, v. 27, n. 1, p. 18-42, 2001.

ERKMAN, Suren. Industrial ecology: an historical view. **Journal of cleaner production**, v. 5, n. 1-2, p. 1-10, 1997.

FEARNE, Andrew. Sustainable Food and Wine Value Chains: Final Report. 2009.

FEARNE, Andrew; MARTINEZ, Marian Garcia; DENT, Benjamin. Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2012.

FELD, Brad. **Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city**. John Wiley & Sons, 2020.

FIEP. Federação das Indústrias do Estado do Paraná. 2021. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2023.

FISCHER, Bruno et al. Spatial features of entrepreneurial ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 147, p. 27-36, 2022.

FOSS, Nicolai Juul. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of evolutionary economics**, v. 3, n. 2, p. 127-144, 1993.

FREZATTI, Fábio et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 601-619, 2017.

FRITSCH, Michael; FALCK, Oliver. New business formation by industry over space and time: a multidimensional analysis. **Regional studies**, v. 41, n. 2, p. 157-172, 2007.

FROSCH, Robert A.; GALLOPOULOS, Nicholas E. Strategies for manufacturing. **Scientific American**, v. 261, n. 3, p. 144-153, 1989.

FUTONGE NZEMBAYIE, Kisito; BUCKLEY, Anthony Paul. Entrepreneurial process studies using insider action research: Opportunities & challenges for entrepreneurship scholarship. **European Management Review**, v. 17, n. 3, p. 803-815, 2020.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2022. Disponível em: <
<https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>> Acesso em 05 jul. 2022.

GHANI, Ejaz; KERR, William R.; O'CONNELL, Stephen. Spatial determinants of entrepreneurship in India. **Regional Studies**, v. 48, n. 6, p. 1071-1089, 2014.

GÓMEZ-URANGA, Mikel; MIGUEL, Juan Carlos; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, Jon Mikel. Epigenetic economic dynamics: The evolution of big internet business ecosystems, evidence for patents. **Technovation**, v. 34, n. 3, p. 177-189, 2014.

GORELOVA, Irina et al. Antecedents and consequences of digital entrepreneurial ecosystems in the interaction process with smart city development. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 3, p. 94, 2021.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 41, p. 133-150, 2013.

GUPTA, Ranjit et al. Analysis on formation of emerging business ecosystems from deals activities of global electric vehicles hub firms. **Energy Policy**, v. 145, p. 111532, 2020.

HELFAT, Constance E., and Ruth S. RAUBITSCHKE. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. **Research Policy** 47, no. 8: 1391-1399. 2018.

HENFRIDSSON, Ola, JOE NANDHAKUMAR, Harry Scarbrough, and NIKIFOROS Panourgias. Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. **Information and Organization**. 28, no. 2: 89-100, 2018.

HOAR, A., BERNOFF, J., JOHNSON, C., EVANS, P. F., WU, S., NAPARSTEK, L., ... & O'NEILL, P. Death of a (B2B) Salesman. **Cambridge, MA: Forrester Research. Zugriff am**, 1, 2018.

HOLMSTRÖM, Jonny. Recombination in digital innovation: Challenges, opportunities, and the importance of a theoretical framework. **Information and organization**, v. 28, n. 2, p. 107-110, 2018.

HONG, Jacky FL; SNELL, Robin Stanley. Developing new capabilities across a supplier network through boundary crossing: A case study of a China-based MNC subsidiary and its local suppliers. **Organization Studies**, v. 34, n. 3, p. 377-406, 2013.

HULL, Clyde Eir? kur et al. Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 4, n. 3, p. 290-303, 2007.

HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of marketing**, v. 40, n. 3, p. 17-28, 1976.

HUNT, Shelby D. General theories and the fundamental explananda of marketing. **Journal of marketing**, v. 47, n. 4, p. 9-17, 1983.

HYMAN, Richard; GUMBRELL-MCCORMICK, Rebecca. Resisting labour market insecurity: Old and new actors, rivals or allies? **Journal of Industrial Relations**, v. 59, n. 4, p. 538-561, 2017.

HYRKÄS, Pauliina et al. Collaborative innovation in healthcare: a case study of hospitals as innovation platforms. **International Journal of Value Chain Management**, v. 11, n. 1, p. 24-41, 2020.

IANSTITI, Marco; LEVIEN, Roy. Strategy as ecology. **Harvard business review**, v. 82, n. 3, p. 68-78, 126, 2004.

ISENBERG, Daniel J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard business review**, v. 88, n. 6, p. 40-50, 2010.

ISENBERG, Daniel. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. **Presentation at the Institute of International and European Affairs**, v. 1, n. 781, p. 1-13, 2011.

JAYARAMAN, Vaidyanathan; LUO, Yadong. Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective. **Academy of management perspectives**, v. 21, n. 2, p. 56-73, 2007.

JHA, Srivardhini K. Entrepreneurial ecosystem in India: Taking stock and looking ahead. **IIMB management review**, v. 30, n. 2, p. 179-188, 2018.

KAHLE, Júlia Hofmeister et al. Smart Products value creation in SMEs innovation ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 156, p. 120024, 2020.

KAPOOR, Rahul; LEE, Joon Mahn. Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. **Strategic management journal**, v. 34, n. 3, p. 274-296, 2013.

KATZ, Lawrence F.; KRUEGER, Alan B. The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. **ILR review**, v. 72, n. 2, p. 382-416, 2019.

KIRZNER, I.M. **Competition and Entrepreneurship**. University of Chicago press, Chicago, 1973.

KLEIN, Richard; RAI, Arun. Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. **Mis quarterly**, p. 735-762, 2009.

KOHTAMÄKI, Marko et al. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 380-392, 2019.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of marketing**, v. 36, n. 2, p. 46-54, 1972.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Alta Books, 2021.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KOZLENKOVA, Irina V.; SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the academy of marketing science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

KRAMER, Mark R.; PFITZER, Marc W. The ecosystem of shared value. **Harvard business review**, v. 94, n. 10, p. 80-89, 2016.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael. **Creating shared value**. Boston, MA, USA: FSG, 2011.

KRASYUK, Irina Anatolevna; KOLGAN, Maria Vladimirovna; MEDVEDEVA, Yuliya. Digital ecosystem structure formation depending on the archetype of distribution network participants. **European Journal of Management and Business Economics**, 2021.

KRAUS, Sascha et al. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2018.

KRISHNAMURTHY, Sandeep; TRIPATHI, Arvind K. Monetary donations to an open source software platform. **Research Policy**, v. 38, n. 2, p. 404-414, 2009.

KUMAR, R. **Research methodology**: a step by step guide for beginners. London, SAGE, 2005.

KUSCHEL, Katherina et al. Funding challenges of Latin American women start-up founders in the technology industry. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n. 2, p. 310-331, 2017.

LAYTON, Roger. Marketing, marketing systems, and the framing of marketing history. **Journal of Historical Research in Marketing**, 2015.

LETAIFA, Soumaya Ben; EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård. The role of social platforms in transforming service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1933-1938, 2016.

LEWIN, Arie Y.; ZHONG, Xing. The evolving diaspora of talent: A perspective on trends and implications for sourcing science and engineering work. **Journal of International Management**, v. 19, n. 1, p. 6-13, 2013.

LI, Wenjie; DU, Wenyu; YIN, Jiamin. Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: the case of Zhongguancun. **Frontiers of Business Research in China**, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2017.

LI, Feng et al. Measurement indicators and an evaluation approach for assessing urban sustainable development: A case study for China's Jinan City. **Landscape and urban planning**, v. 90, n. 3-4, p. 134-142, 2009.

LI, Jiatao et al. Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 9, p. 1448-1463, 2019.

LYYTINEN, K., YOO, Y., BOLAND JR, R. J. Digital product innovation within four classes of innovation networks. **Information Systems Journal**, 26(1), 47-75. 2016.

MAFIMISEBI, Oluwasoye P.; OGUNSADE, Adekunle I. Unlocking a continent of opportunity: Entrepreneurship and digital ecosystems for value creation in Africa. **FIIB Business Review**, p. 23197145211018172, 2021.

MAHLAMÄKI, Tommi et al. Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. **Industrial Marketing Management**, v. 91, p. 162-173, 2020.

MÄKINEN, Saku J.; KANNIAINEN, Juho; PELTOLA, Ilkka. Investigating adoption of free beta applications in a platform-based business ecosystem. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 451-465, 2014.

MATARAZZO, Michela et al. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 642-656, 2021.

MARX, Karl. **Capital: a critique of political economy**, 3 vols. 1976.

MASON, Colin; BROWN, Ross. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. **Final report to OECD**, Paris, v. 30, n. 1, p. 77-102, 2014.

McADAM, Maura; HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. Stories from the field: Women's networking as gender capital in entrepreneurial ecosystems. **Small Business Economics**, v. 53, p. 459-474, 2019.

McDANIEL, Michael; GE, Jianhua; YUAN, Wenhao. Social impacts of entrepreneurship: Does entrepreneurial ecosystem support reduce homicide?. **Journal of business venturing insights**, v. 17, p. e00315, 2022.

McPHEE, Wayne; WHEELER, David. Making the case for the added-value chain. **Strategy & Leadership**, 2006.

MONTIEL-CAMPOS, H. Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, p. 292-322, 2018.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

MORRIS, Michael W. et al. Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 129, p. 1-13, 2015.

MOTOYAMA, Yasuyuki; KNOWLTON, Karren. From resource munificence to ecosystem integration: the case of government sponsorship in St. Louis. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 28, n. 5-6, p. 448-470, 2016.

NAMBISAN, Satish. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 41, n. 6, p. 1029-1055, 2017.

NAMBISAN, Satish; BARON, Robert A. Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 37, n. 5, p. 1071-1097, 2013.

NENONEN, Suvi et al. Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 276-290, 2020.

NEUMEYER, Xaver; HE, Shan; SANTOS, Susana C. The social organization of entrepreneurial ecosystems. In: **2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)**. IEEE, 2017. p. 1-6.

NIESTEN, Eva; STEFAN, Ioana. Embracing the paradox of interorganizational value co-creation–value capture: A literature review towards paradox resolution. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 2, p. 231-255, 2019.

NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard business review**, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993.

OJALA, Arto; HELANDER, Nina; TYRVÄINEN, Pasi. Value Creation and Power Asymmetries in Digital Ecosystems: A Study of a Cloud Gaming Provider. In: **Measuring the Business Value of Cloud Computing**. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. p. 89-106.

OPUTE, Abdullah Promise et al. Entrepreneurship behaviour of African minorities in the UK: 'Demystifying cultural influence'. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 44, n. 3, p. 298-322, 2021.

PAYNE, Adrian et al. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 244-255, 2020.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 2, p. 213-227, 2014.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PENROSE, Edith T. Growth of the firm and networking. **International encyclopaedia of business and management**, v. 1720, 1996.

PEPPARD, Joe; RYLANDER, Anna. From value chain to value network: Insights for mobile operators. **European management journal**, v. 24, n. 2-3, p. 128-141, 2006.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, Michael E.; ADVANTAGE, Competitive. Creating and sustaining superior performance. **Competitive advantage**, v. 167, p. 167-206, 1985.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E. et al. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PRIEM, Richard L.; WENZEL, Matthias; KOCH, Jochen. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 22-31, 2018.

PURBASARI, Ratih; MUTTAQIN, Zaenal; SARI, Deasy Silvya. Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era: The Digital Entrepreneurial Ecosystem Framework. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v. 10, p. 114-135, 2021.

RATTEN, Vanessa; THOMPSON, Ashleigh-Jane. Digital sport entrepreneurial ecosystems. **Thunderbird International Business Review**, v. 62, n. 5, p. 565-578, 2020.

RAYPORT, Jeffrey F.; SVIOKLA, John J. Exploiting the virtual value chain. **McKinsey Quarterly**, n. 1, p. 20-36, 1996.

RICCIOTTI, Francesco. From value chain to value network: a systematic literature review. **Management Review Quarterly**, v. 70, n. 2, p. 191-212, 2020.

ROOS, Göran. Resource deployment system implications of migrating the firm into a digital value creation paradigm. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 3, p. 281-291, 2018.

RUBIO, Natalia; VILLASEÑOR, Nieves; YAGÜE, Maria Jesús. Value co-creation between consumers and distributors: the moderating effect of relationship characteristics. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 7, p. 1067-1088, 2021.

SCHUMPETER, Peter. **Theorie der wirtschaftlichen entwicklung**. Leipzig: Duncker & Humblot, 1911.

SCUOTTO, Veronica et al. Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs. **Business Process Management Journal**, 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2021. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2023.

SELANDER, Lisen; HENFRIDSSON, Ola; SVAHN, Fredrik. Capability search and redeem across digital ecosystems. **Journal of information technology**, v. 28, n. 3, p. 183-197, 2013.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. 2021. Disponível em: <<http://www.senai.br/>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2021.

SENYO, Prince Kwame; LIU, Kecheng; EFFAH, John. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. **International journal of information management**, v. 47, p. 52-64, 2019.

SEPULVEDA-CALDERON, María; CASTRO-RÍOS, Guido A.; MONTES-GUERRA, Maricela Isabel. The role of diversity and coherence in the emergence and consolidation of a regional entrepreneurial ecosystem. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 2022.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHAPIRO, Jeremy F.; SINGHAL, Vijay M.; WAGNER, Stephen N. Optimizing the value chain. **Interfaces**, v. 23, n. 2, p. 102-117, 1993.

SHAW, Eric H. Constructing a partially formalized general theory of the marketing system: insights from the history of marketing thought. **Journal of Historical Research in Marketing**, 2020.

SHI, Xianwei; RONG, Ke; SHI, Yongjiang. Conceptualising Entrepreneurial Ecosystems: Definition, Configurations and Health. In: **2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)**. IEEE, 2018. p. 1-11.

SIMATUPANG, Togar M.; PIBOONRUNGROJ, Pairach; WILLIAMS, Sharon J. The emergence of value chain thinking. **International Journal of value chain management**, v. 8, n. 1, p. 40-57, 2017.

SMITH, Andrew N.; FISCHER, Eileen; YONGJIAN, Chen. How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? **Journal of interactive marketing**, v. 26, n. 2, p. 102-113, 2012.

SONG, Abraham K. The Digital Entrepreneurial Ecosystem—a critique and reconfiguration. **Small Business Economics**, v. 53, n. 3, p. 569-590, 2019.

SOTO-ACOSTA, Pedro; MEROÑO-CERDAN, Angel Luis. Analyzing e-business value creation from a resource-based perspective. **International Journal of information management**, v. 28, n. 1, p. 49-60, 2008.

SPIGEL, Ben. Edinburgh's entrepreneurial and support ecosystem. 2015.

SPIGEL, Ben. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017.

SPIGEL, Ben; HARRISON, Richard. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 151-168, 2018.

SPINUZZI, Clay. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. **Journal of business and technical communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.

STAM, Erik. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. **European Planning Studies**, v. 23, n. 9, p. 1759-1769, 2015.

STAM, F. C. et al. Entrepreneurial ecosystems. **USE Discussion paper series**, v. 16, n. 13, 2016.

SUSSAN, Fiona; ACS, Zoltan J. The digital entrepreneurial ecosystem. **Small Business Economics**, v. 49, n. 1, p. 55-73, 2017.

TASCI, Asli DA. A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 5, n. 3, p. 171-191, 2016.

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

TEECE, David J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 499-518, 2011.

TEECE, David J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 3, p. 359-368, 2018.

TEECE, David J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. **Research Policy** 47, no. 8: 1367-1387. 2018.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THAICHON, Park et al. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 3, p. 277-302, 2018.

THEODORAKI, Christina; MESSEGHEM, Karim; RICE, Mark P. A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. **Small Business Economics**, v. 51, p. 153-170, 2018.

TORRES, Pedro; GODINHO, Pedro. Levels of necessity of entrepreneurial ecosystems elements. **Small Business Economics**, p. 1-17, 2021.

TSUJIMOTO, Masaharu et al. A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 49-58, 2018.

VAN DER VEEN, Marijek; WAKKEE, Ingrid. Understanding the entrepreneurial process. **Annual Review of Progress in Entrepreneurial Research**, v. 2, p. 2002-2003, 2004.

VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. **AMS review**, v. 5, n. 3, p. 78-90, 2015.

VARADARAJAN, Rajan. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 89-97, 2020.

VENKATRAMAN, N. Venkat et al. Theorizing digital business innovation: platforms and capabilities in ecosystems. **Fox School of Business Research Paper**, n. 15-080, 2014.

VISWANADHAM, N.; SAMVEDI, A. Supplier selection based on supply chain ecosystem, performance and risk criteria. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 21, p. 6484-6498, 2013.

WALSHAM, Geoff. Interpretive case studies in IS research: nature and method. **European Journal of information systems**, v. 4, n. 2, p. 74-81, 1995.

WILLIAMSON, Oliver; GHANI, Tarek. Transaction cost economics and its uses in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 74-85, 2012.

WILSON, Matthew; PASCHEN, Jeannette; PITT, Leyland. The circular economy meets artificial intelligence (AI): Understanding the opportunities of AI for reverse logistics. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 2021.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. sage, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YOO, Youngjin. The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research? **Journal of the association for information systems**, v. 14, n. 5, p. 4, 2012.

ZAHEER, Hasnain; BREYER, Yvonne; DUMAY, John. Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 148, p. 119735, 2019.

ZAHRA, Shaker A.; WRIGHT, Mike. Entrepreneurship's next act. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 4, p. 67-83, 2011.

ZAHRA, Shaker A.; WRIGHT, Mike; ABDELGAWAD, Sondos G. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. **International small business journal**, v. 32, n. 5, p. 479-500, 2014.

ZHANG, Jonathan Z.; WATSON IV, George F. Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 287-304, 2020.

ZHAO, Jing et al. From digital business strategy to e-business value creation: a three-stage process model. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 15, n. 2-3, p. 215-241, 2015.

ZHU, Kevin. The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value. **Journal of management information systems**, v. 21, n. 1, p. 167-202, 2004.

ZHU, Kevin; KRAEMER, Kenneth L. E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. **Information systems research**, v. 13, n. 3, p. 275-295, 2002.

ZONDAG, Marcel M.; MUELLER, Elisabeth F.; FERRIN, Bruce G. The application of value nets in food supply chains: A multiple case study. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 199-212, 2017.

ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR EM ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES DIGITAIS

Pesquisador: ANA MARIA MACHADO TOALDO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 70248323.3.0000.0214

Instituição Proponente: Universidade Federal do Paraná - Ciências Humanas e Sociais

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.167.059

Apresentação do Projeto:

estudo é exploratória com abordagem descritiva. Tem como objetivo analisar o processo de criação de valor no âmbito do ecossistema empreendedor digital, ou seja, entender a relação entre atores que compõem o EED – que se reflete nos objetivos da pesquisa – a fim

de fornecer uma visão clara dos principais componentes utilizados no processo de criação de valor. A técnica de estudo de caso foi selecionada por se encaixar na natureza exploratória, a fim de compreender como o fenômeno acontece em sua essência (WALSHAM, 1995). A pesquisa envolverá entrevistas semiestruturadas com 10 participantes.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos estão assim apresentados pelos pesquisadores:

Descrever o processo de criação de valor em um ecossistema empreendedor digital.

Objetivo Secundário:

- Identificar quais são os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital.
- Analisar o fluxo de interação entre os atores que compõem o ecossistema empreendedor digital.
- Verificar qual o papel (funções e importância) dos atores no ecossistema empreendedor digital.
- Descrever quais são os mecanismos de captura de valor necessários para o processo de criação de valor em rede.
- Descrever quais recursos são capturados para a utilização no processo de criação de valor.

Endereço: Rua General Carneiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.167.059

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores informam quanto aos riscos: "será de se sentir constrangido em ser questionado sobre sua perspectiva ou suas experiências com as interações com o ecossistema empreendedor digital. Este risco se dá pela possibilidade de que o entrevistado se sinta desconfortável ao ser confrontado com experiências que porventura não possa ser considerada um sucesso. Como ação mitigadora a equipe buscará aproximação, com diálogo e cordialidade, de modo que o entrevistado se sinta à vontade ao participar de entrevista, compreendendo que sua contribuição poderá ser de grande valia para o desenvolvimento do empreendedorismo digital, ao mesmo tempo em que fomenta a interação com o ecossistema para o desenvolvimento de negócios. Caso o constrangimento se mantenha, o entrevistado poderá se recusar a participar da pesquisa".

Em relação aos benefícios informam: "Este trabalho está pautado no potencial para ampliação do conhecimento sobre o fenômeno da criação de valor derivada da interação entre atores que compõem o ecossistema empreendedor digital, na busca por recursos necessários para viabilizar o empreendedorismo digital. Ao atingir o objetivo proposto no trabalho, os benefícios resultantes poderão ser observados tanto no campo teórico quanto prático".

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de pesquisa de doutorado que utilizará entrevistas semiestruturadas com participantes que participam de instituições ou empresas ligadas ao tema de ecossistema empreendedor digital. Os participantes serão pessoas maiores de idade definidas como "Os dados serão coletados com os empreendedores digitais que participam ou participaram de um ecossistema empreendedor nos últimos dois anos, para obter dados precisos que não sejam contaminados por memória não confiável. Esses são os principais receptores do valor gerado pelos demais atores do ecossistema. As entrevistas serão realizadas com empreendedores digitais de pequeno porte, caracterizados como micro e pequenas empresas, segundo a definição do Sebrae". Não está explícito no projeto, salvo melhor juízo, como os pesquisadores farão o contato inicial com os entrevistados. Mas, há duas cartas de concordância de instituições envolvidas - SEBRAE e HOTMILK. Ecossistema de Inovação PUCPR. Com estas cartas depreende-se que os empreendedores pertencem as redes destas duas instituições.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto apresentado tem 123 páginas, carece de objetividade em termos dos elementos necessários para a revisão ética.

A composição projeto e dados básicos da Plataforma Brasil possibilitou a análise ética.

Endereço: Rua General Cameiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.167.059

O TCLE e o roteiro de entrevista foram apresentados.

O cronograma da pesquisa prevê o trabalho empírico entre 30 de junho e 08 de agosto. Destaca-se que o trabalho de pesquisa com os participantes não pode acontecer antes da aprovação do protocolo no CEP. As cartas de concordância das instituições envolvidas foram apresentadas devidamente e fazem a ressalva que o trabalho só pode ser desenvolvido após a aprovação do CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise e deliberações deste colegiado concluiu-se que, salvo melhor juízo, não há pendências ou inadequações no protocolo em tela.

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetido via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2143586.pdf	30/05/2023 17:51:12		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	CEPProjetoCompletoV2.pdf	30/05/2023 17:50:42	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CEP_CHS_DeclaracaodeConcordancia_SEBRAE.pdf	22/05/2023 20:31:39	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito

Endereço: Rua General Carneiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.167.059

Declaração de Instituição e Infraestrutura	CEP_CHS_DeclaracaodeConcordancia_HOTMILK.pdf	22/05/2023 20:31:18	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
Folha de Rosto	CEPfolhaDeRosto_assinado.pdf	22/05/2023 20:15:12	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CEP_CHS_TCLE_atualizado.pdf	22/05/2023 20:13:50	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
Outros	CEPRoteiroentrevistas.pdf	17/05/2023 17:33:20	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
Outros	CEPatacolegiado.pdf	17/05/2023 17:32:23	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito
Cronograma	CEPcronograma.pdf	17/05/2023 17:31:27	ANA MARIA MACHADO TOALDO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 06 de Julho de 2023

Assinado por:
Simone Cristina Ramos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Carneiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

APÊNDICE I

ROTEIRO ENTREVISTA - EMPRESAS

Abertura:

- Apresentação do pesquisador e do projeto proposto.
- Explicação dos termos utilizados e objetivos do trabalho
- Entrega de documentos para assinar (termo de consentimento e de participação).

Primeira Parte: Identificação do Entrevistado/Empresa

- Nome, idade, escolaridade, gênero
- Histórico da carreira (antecedentes, tempo na organização em estudo)
- Função na organização

Segunda Parte: Identificação da empresa

- Qual o segmento de atuação?
- Há quanto tempo está no mercado?
- O que é ofertado pela empresa (inserir a parte do digital)?

Terceira parte: Mapeamento dos atores do Ecossistema Empreendedor Digital (trazer o conceito de ecossistema)

- Para você, o que é o Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quem são os atores que compõem o Ecossistema Empreendedor Digital?
- Qual a sua experiência no Ecossistema Empreendedor Digital?

Quarta parte: Interação com os atores do ecossistema

- Quais foram os principais facilitadores que contribuíram para a digitalização do seu negócio?
- Como percebeu a necessidade de interação com essas instituições?
- Qual o papel dessa instituição na digitalização do empreendimento (detalhar cada uma)?

- Pensando na importância da instituição para seu negócio, atribua um valor de 0 a 10 para a importância, sendo 0 nada importante e 10 muito importante. Qual é o porquê desse valor (justificar a nota)?
- Como se deu a relação com essa instituição? Quais os meios utilizados para o gerenciamento do relacionamento com essa instituição (Governança da relação)?
- Alguma dessas instituições ainda contribui para as atividades do negócio? Caso positivo, qual a contribuição que permanece? Por que essa contribuição ainda é importante para seu negócio?

Quinta parte: Recursos obtidos a partir da interação com o ecossistema

Esses recursos podem ser financeiros (por exemplo, dinheiro, crédito); físicos (por exemplo, planta, equipamento); legais (por exemplo, marcas registradas, patentes); organizacionais (por exemplo, cultura, políticas); informacionais (por exemplo, conhecimento de clientes e concorrentes, tendências da indústria); relacionais (por exemplo, fornecedores, concorrentes, agências governamentais); e humanos

- (A partir das instituições mencionadas no bloco anterior) Qual o principal recurso oriundo da interação com essa instituição (detalhar cada instituição)?
- No que esses recursos contribuíram para o desenvolvimento do negócio?
- Qual a principal motivação para ir em busca destes recursos? Por quê?
- Internamente, quem são os principais responsáveis pela busca de recursos?

Sexta parte: Entendendo o conceito de criação de valor

- O que você entende por criação de valor no contexto empreendedor digital?
- Quais são as principais estratégias que utilizam para capturar valor no ecossistema? Como elas se desenvolvem?
- Quais os principais desafios ou barreiras enfrentados na criação de valor?
- Quais são os principais mecanismos de criação de valor (ações realizadas) utilizados pelos atores do ecossistema?

Informação da etapa de feedback.

Agradecimento.

Finalização.

APÊNDICE II

ROTEIRO ENTREVISTA - INSTITUIÇÕES

Abertura:

- Apresentação do pesquisador e do projeto proposto.
- Explicação dos termos utilizados e objetivos do trabalho
- Entrega de documentos para assinar (termo de consentimento e de participação).

Primeira Parte: Identificação do Entrevistado/Instituição

- Nome
- Cargo/Função
- Instituição
- Breve descrição sobre o papel da instituição no ecossistema

Segunda Parte: Identificação da instituição

- Qual o segmento de atuação?
- Há quanto tempo está no mercado?
- O que é ofertado pela instituição?

Terceira parte: Mapeamento dos atores do Ecossistema Empreendedor Digital

- Para você, o que é o Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quem são os atores que compõem o Ecossistema Empreendedor Digital?
- Qual a sua experiência no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quais são as principais características desse ecossistema?
- Quais são os principais desafios/ barreiras enfrentadas pelo ecossistema?

Quarta parte: Recursos obtidos a partir da interação com o ecossistema

Esses recursos podem ser financeiros (por exemplo, dinheiro, crédito); físicos (por exemplo, planta, equipamento); legais (por exemplo, marcas registradas, patentes); organizacionais (por exemplo, cultura, políticas); informacionais (por exemplo, conhecimento de clientes e concorrentes, tendências da indústria); relacionais (por exemplo, fornecedores, concorrentes, agências governamentais); e humanos

- Qual o principal recurso oferecido pela instituição para o Ecossistema Empreendedor Digital?

- No que esse recurso contribuiu para o desenvolvimento dos negócios?
- Como se dá a oferta de recursos para o Ecossistema Empreendedor Digital?

Quinta parte: Criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital

- Como a instituição contribui para a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quais são as principais formas de criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Como a instituição acompanha e avalia a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quais são os principais indicadores utilizados para medir a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?

Sexta parte: Mecanismos de incentivo à criação de valor

- Quais são os principais mecanismos utilizados para incentivar a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Como a instituição estimula a inovação e a colaboração entre os atores do Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quais são as principais políticas públicas que ajudam a fomentar a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?

Sétima parte: Desafios e oportunidades para a criação de valor

- Quais são os principais desafios/ barreiras para a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Quais são as principais oportunidades para a criação de valor no Ecossistema Empreendedor Digital?
- Como a instituição está se preparando para lidar com esses desafios e aproveitar essas oportunidades?

Informação da etapa de feedback.

Agradecimento.

Finalização.

APÊNDICE III

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, concordo em participar da entrevista para a pesquisa de tese intitulada _____, sob a orientação de _____, na instituição _____.

Entendo que a entrevista será conduzida com o objetivo de coletar informações sobre o tema da pesquisa e será gravada para fins de transcrição. Fui informado de que as informações coletadas durante a entrevista serão mantidas confidenciais e serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados em artigos acadêmicos ou relatórios de pesquisa, mas minha identidade será mantida anônima.

Entendo que a participação na entrevista é voluntária e que posso interromper a entrevista a qualquer momento, sem precisar fornecer uma razão. Entendo que posso solicitar a remoção de minha participação a qualquer momento antes da publicação dos resultados da pesquisa.

Fui informado sobre o objetivo, o procedimento e os possíveis riscos e benefícios associados à minha participação na entrevista. Compreendo que posso entrar em contato com o pesquisador responsável pela pesquisa se tiver alguma dúvida ou preocupação sobre a pesquisa.

Concordo em fornecer meu consentimento livre e esclarecido para participar da entrevista para a pesquisa de tese. Compreendo que minha participação na pesquisa é voluntária e posso retirar meu consentimento a qualquer momento.

Assinatura do entrevistado: _____

_____, ____ de _____ de 2023.

APÊNDICE IV

CARTA CONVITE

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário (a), de uma pesquisa conduzida pelo discente Demétrio de Mendonça Júnior, doutorando do programa de pós-graduação em administração pela Universidade Federal do Paraná, na linha de pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor - EMCC.

Esta pesquisa tem por objetivo descrever o processo de criação de valor em um ecossistema empreendedor digital, sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas elaboradas pelo pesquisador e adicionar informações a qual considere pertinentes. A entrevista em como expectativa duração de 20 a 40 minutos, gravada em áudio (mediante o consentimento do entrevistado) as gravações serão arquivadas com acesso restrito ao pesquisador e sem identificação até a finalização da pesquisa.

Os dados coletados a partir das entrevistas serão utilizados para a elaboração na tese de doutorado do discente. Considerando isso, uma vez escrita a versão definitiva, as partes que contêm dados relativos à organização serão entregues com o intuito de revisão e validação. Neste sentido a organização pode julgar as informações e caso haja necessidade em substituir ou omitir, será feito conforme acordo.

Além disso, a pesquisa pode entregar a organização relatórios detalhados sobre a condução do estudo e os resultados a partir da mesma.

Caso concorde com a participação na pesquisa, o documento deve ser assinado em duas vias, uma delas fica a sua disposição e a outra em responsabilidade do pesquisador. Para tal, os contatos do pesquisador e da instituição estão presentes neste documento.

Demétrio de Mendonça Júnior

Doutorando em Administração - PPGADM – UFPR

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba – PR

Linha de Pesquisa – Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor

Telefone: (37) 9 999360967

Declaro que entendi os objetivos e benefícios da participação desta pesquisa e concordo com a participação.

Nome e assinatura do(a) participante

_____, ____ de _____ de 2023.