



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/CENTRO DE APOIO AO
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO**

MARCELO DUARTE MINUTTI

**DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA PELA PERSPECTIVA
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
COMO SUPERAR O DILEMA DO INOVADOR**

Brasília
2025

MARCELO DUARTE MINUTTI

**DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA PELA PERSPECTIVA
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
COMO SUPERAR O DILEMA DO INOVADOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade de Brasília - UnB

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sônia Marise Salles Carvalho

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Tânia Cristina da Silva Cruz

Brasília
2025

MARCELO DUARTE MINUTTI

**DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA PELA PERSPECTIVA
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
COMO SUPERAR O DILEMA DO INOVADOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT- Ponto Focal Universidade de Brasília - UnB

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Sônia Marise Salles de Carvalho
Orientadora do Ponto Focal PROFNIT/UnB

Prof. Dr Genildo Cavalcante Ferreira Junior
Professor do Ponto Focal PROFNIT/IFAC

Prof. Dr Rodrigo Duarte Soliani
Professor do Ponto Focal PROFNIT/IFAC

Prof^a Dr^a Rina Xavier Pereira
Membro do Mercado

MINUTTI, Marcelo D. *Disrupção Tecnológica Pela Perspectiva do Comportamento Empreendedor: Como Superar o Dilema do Inovador*. 2024. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade de Brasília, Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, Brasília, 2024.

RESUMO

Esta pesquisa explora a interseção entre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, com foco na superação do Dilema do Inovador. Por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, o estudo combina uma revisão bibliográfica abrangente e entrevistas semiestruturadas realizadas com empreendedores que enfrentaram disrupções tecnológicas em seus setores. O trabalho propõe um modelo teórico que relaciona elementos do comportamento empreendedor – como visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – às características de inovações disruptivas, incluindo o surgimento de novas dimensões de valor e a resistência inicial de mercados consolidados. Os resultados identificaram padrões nas práticas empresariais associadas ao comportamento empreendedor, como o uso de redes de relações para mitigar riscos e o papel da liderança no engajamento de equipes e superação de resistências. O modelo teórico proposto oferece diretrizes práticas, incluindo proposições estratégicas que auxiliam empreendedores na adaptação a contextos de disrupção tecnológica. Contribuindo para a literatura, este estudo preenche lacunas ao conectar elementos do comportamento empreendedor às dinâmicas de disrupção tecnológica, oferecendo soluções aplicáveis em cenários de transformação intensa. Alinhado aos objetivos do Programa PROFNIT, o trabalho reforça a relevância do comportamento empreendedor e da inovação para a criação de valor sustentável em ambientes de negócios disruptivos.

Palavras-Chave: comportamento empreendedor; disrupção tecnológica; dilema do inovador.

MINUTTI, Marcelo D. *Technological Disruption from the Perspective of Entrepreneurial Behavior: How to Overcome the Innovator's Dilemma*. 2024. Dissertation (Master's Degree in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation) – University of Brasília, Technological Development Support Center, Brasília, 2024

ABSTRACT

This research explores the intersection between technological disruption and entrepreneurial behavior, focusing on overcoming the Innovator's Dilemma. Through an exploratory qualitative approach, the study combines a comprehensive literature review and semi-structured interviews with entrepreneurs who have faced technological disruptions in their industries. The work proposes a theoretical model that connects elements of entrepreneurial behavior – such as vision, mental model, energy, leadership, and relationship systems – to the characteristics of disruptive innovations, including the emergence of new value dimensions and the initial resistance of consolidated markets. The results identified patterns in business practices associated with entrepreneurial behavior, such as the use of relationship networks to mitigate risks and the role of leadership in engaging teams and overcoming resistance. The proposed theoretical model provides practical guidelines, including strategic propositions to assist entrepreneurs in adapting to technological disruption contexts. Contributing to the literature, this study fills gaps by connecting entrepreneurial behavior elements to the dynamics of technological disruption, offering actionable solutions in highly transformative scenarios. Aligned with the objectives of the PROFNIT program, this work reinforces the relevance of entrepreneurial behavior and innovation in creating sustainable value in disruptive business environments

Keywords: entrepreneurial behavior; technological disruption; innovator's dilemma.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dilema do Inovador	25
Figura 2 - Percurso Metodológico	29
Figura 3 - Distribuição de Publicações sobre Temas Centrais da Pesquisa.....	38
Figura 4 - Modelo Teórico para Superação do Dilema do Inovador pela.....	51
Figura 5 - Modelo Teórico para Superação do Dilema do Inovador	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de Disrupção Tecnológica (Christensen, 1997)	18
Quadro 2 - Metamodelo empreendedor de Fillion (1998)	24
Quadro 3 - Objetivos, Metodologia e Resultados.....	35
Quadro 4 - Matriz de Correspondência: Comportamento Empreendedor (CE) e.....	44
Quadro 5 – Correlações entre VISÃO e DISRUPÇÃO	45
Quadro 6 – Correlações entre MODELO MENTAL e DISRUPÇÃO	46
Quadro 7 – Correlações entre ENERGIA e DISRUPÇÃO	47
Quadro 8 – Correlações entre LIDERANÇA e DISRUPÇÃO	47
Quadro 9 – Correlações entre RELAÇÕES e DISRUPÇÃO.....	48
Quadro 10 - Matriz SWOT	77
Quadro 11 - Canvas do Modelo de Negócios	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CANVAS - Business Model Canvas

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GA - Google Acadêmico

NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica

OOH - Out-of-Home

PROFNIT - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

SCOPUS - Scopus Database

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

UNB - Universidade de Brasília

WOS - Web of Science Database

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	10
2	INTRODUÇÃO	11
3	JUSTIFICATIVA	13
4	OBJETIVOS	15
4.1	OBJETIVO GERAL	15
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO	16
6	METODOLOGIA	28
7	RESULTADOS	37
8	DISCUSSÃO	63
9	IMPACTOS	65
10	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC	67
11.	CONCLUSÃO	68
12.	PERSPECTIVAS FUTURAS	70
13.	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)	77
	APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	78
	APÊNDICE C– Produto técnico-tecnológico	79
	APÊNDICE D – Instrumento de Pesquisa	81
	ANEXO A – Artigo Publicado	86

1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho explora o fenômeno da disrupção tecnológica sob a ótica do comportamento empreendedor. O foco é analisar como esse comportamento influencia a capacidade de uma organização superar o Dilema do Inovador, que é a dificuldade de se adaptar a transformações disruptivas devido ao sucesso com modelos e soluções existentes. A motivação para este estudo vem da observação do pesquisador, que possui mais de 25 anos de experiência com tecnologias emergentes, inovação e transformação organizacional. Identificou-se uma lacuna nos estudos sobre a interação entre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, além da falta de modelos consistentes que conectem esses conceitos. Este trabalho visa contribuir com um modelo teórico que ajude empreendedores e organizações a atuarem com eficácia em contextos disruptivos.

2 INTRODUÇÃO

O cenário de negócios atual, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, exige que empresas e empreendedores adaptem suas estratégias para se manterem competitivos. A disrupção tecnológica, conceito amplamente discutido na literatura acadêmica, envolve inovações que não apenas aprimoram tecnologias existentes, mas também criam valores de mercado, potencialmente substituindo tecnologias estabelecidas (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN et al, 2015, 2018; SI; CHEN, 2020; MORONE, 1993; BOWER; CHRISTENSEN, 1995). Este fenômeno impõe um desafio significativo para as empresas consolidadas, conhecido como o "dilema do inovador". Este dilema, conforme definido por Christensen (1997), refere-se à dificuldade que as empresas líderes enfrentam para adotar novas tecnologias disruptivas, temendo a canibalização de seus modelos de negócios tradicionais.

Exemplos clássicos de empresas que enfrentaram a disrupção tecnológica incluem a Kodak, que foi superada pela fotografia digital (LUCAS JR.; GOH, 2009); a Blockbuster, que não conseguiu competir com a ascensão do streaming digital, representado pela Netflix (KEATING, 2012); e a Nokia, que perdeu relevância no mercado de smartphones diante da rápida inovação trazida por empresas como Apple e Samsung (VUORI; HUY, 2016). No contexto da disrupção tecnológica, o comportamento empreendedor emerge como um fator crítico na capacidade das organizações de navegar por essas transformações. Estudos mostram que características como inovação, liderança, tomada de riscos calculados e flexibilidade são essenciais para empreendedores que buscam se destacar em um mercado em constante evolução (FILION, 1998; MCCLELLAND, 1971). Essas características comportamentais permitem aos empreendedores identificar e aproveitar oportunidades emergentes, adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios e enfrentar desafios inesperados.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) propõe-se a investigar a inter-relação entre disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e a capacidade de superar o dilema do inovador. O objetivo principal é identificar os comportamentos e estratégias empreendedoras mais eficazes para enfrentar e superar as transformações disruptivas. A relevância deste estudo está na lacuna existente na literatura sobre a integração desses conceitos, além da necessidade de fornecer

insights práticos para empreendedores e gestores.

Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão abrangente da literatura sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, seguida de entrevistas semiestruturadas com empreendedores que enfrentaram e superaram o dilema do inovador em seus respectivos setores. A análise dos dados coletados permitiu a proposição de um modelo teórico que articule as inter-relações entre os conceitos centrais, destacando as competências e estratégias comportamentais críticas para a superação do dilema do inovador.

Este estudo justifica-se não apenas pela contribuição teórica que oferece, mas também pela sua aplicabilidade prática em diversos contextos empresariais. Compreender e gerenciar a disrupção tecnológica é crucial para o sucesso e a sustentabilidade de negócios em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e tecnologicamente avançado. A pesquisa forneceu ferramentas e estratégias que poderão ser aplicadas por empreendedores e gestores para melhor enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica, contribuindo assim para a resiliência e inovação contínua nas organizações.

3 JUSTIFICATIVA

3.1 Lacuna a ser preenchida pelo TCC

O estudo aborda a lacuna na literatura sobre a interação entre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, uma área pouco explorada. A proposta inovadora deste projeto reside na investigação de como essa interação pode influenciar a capacidade de uma organização em superar o "Dilema do Inovador". A pesquisa tem como objetivo identificar os comportamentos e estratégias empreendedoras mais eficazes para enfrentar e superar as transformações disruptivas. Dessa forma, busca-se fornecer insights valiosos para a prática empresarial, destacando a importância do comportamento empreendedor na adaptação e sucesso em ambientes de negócios voláteis, caracterizados por inovações tecnológicas disruptivas

3.2 Aderência ao PROFNIT

A pesquisa está em plena consonância com os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT). Ao focar na capacidade do comportamento empreendedor em responder à disrupção tecnológica e superar o dilema do inovador, o estudo contribui diretamente para a linha de pesquisa em inovação. Através da proposição de novas estratégias para a gestão eficaz da inovação tecnológica, o projeto reforça a missão do PROFNIT de promover avanços na gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

3.3 Impacto

O impacto esperado deste projeto é multifacetado. Primeiramente, visa transformar a maneira como as organizações respondem à disrupção tecnológica, destacando a importância do comportamento empreendedor. A pesquisa abordará um desafio real enfrentado por muitas empresas — inovar sem comprometer os negócios existentes. Espera-se que as descobertas sejam particularmente relevantes para setores suscetíveis à disrupção tecnológica, onde as mudanças são mais perceptíveis e urgentes. Além disso, o estudo pode ter implicações significativas para políticas públicas e estratégias empresariais, contribuindo para a resiliência e competitividade das organizações em um ambiente de negócios dinâmico e tecnologicamente avançado.

3.4 Aplicabilidade

A aplicabilidade deste estudo é elevada, pois propõe abordagens práticas e estratégicas que podem ser empregadas por empreendedores e organizações em diversos setores. A abrangência potencial das descobertas é significativa, uma vez que os conceitos e estratégias desenvolvidos podem ser replicáveis e adaptáveis a diferentes contextos e indústrias. Isso promove uma ampla aplicação prática das descobertas, fornecendo ferramentas úteis para enfrentar a disrupção tecnológica e fomentar a inovação contínua nas organizações.

3.5 Inovação

A pesquisa é inovadora, desenvolvendo conhecimento inédito na interseção entre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor. Ela oferece uma nova perspectiva sobre como as organizações podem integrar práticas empreendedoras para melhor gerenciar e capitalizar as oportunidades apresentadas pelas inovações disruptivas. A proposta de um modelo teórico que articule as inter-relações entre os conceitos centrais é uma contribuição original que pode servir como base para estudos futuros e práticas empresariais.

3.6 Complexidade

A natureza desta pesquisa é complexa, pois envolve a articulação de conceitos multifacetados e sua aplicação em um contexto prático e dinâmico. Requer uma compreensão profunda de diversas áreas, incluindo disrupção tecnológica, gestão de inovação e comportamento empreendedor. O projeto busca propor soluções integradas que considerem a multiplicidade de conhecimentos e a resolução de conflitos cognitivos no ambiente empreendedor. Isso torna o estudo desafiador, mas também potencialmente muito recompensador em termos de seus achados e implicações.

Em resumo, essa pesquisa se propõe explorar e oferecer soluções práticas para um dos desafios mais urgentes no mundo dos negócios contemporâneo: a adaptação e superação do Dilema do Inovador diante da disrupção tecnológica. Por meio de uma abordagem inovadora e interdisciplinar, o estudo pretende contribuir significativamente para a literatura sobre inovação e comportamento empreendedor, além de fornecer estratégias aplicáveis e eficazes para organizações em diversos setores.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

- Avaliar a inter-relação entre comportamento empreendedor, disrupção tecnológica e a capacidade de um empreendedor superar o dilema do inovador em contextos de transformações disruptivas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar como a inovação e a disrupção tecnológica se relacionam com o comportamento empreendedor.
- Avaliar quais elementos do comportamento empreendedor são os mais adequados para responder efetivamente à disrupção tecnológica e superar o dilema do inovador.
- Propor um modelo teórico que permita a articulação de elementos do comportamento empreendedor para a superação do dilema do inovador frente à disrupção tecnológica.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA

A trajetória da inovação disruptiva, desde sua concepção com a publicação de "O Dilema do Inovador" por Christensen em 1997, tem se expandido e se aprofundado ao longo de mais de duas décadas. Essa teoria tornou-se um marco no estudo da inovação, destacando-se por seu impacto substancial nas práticas e paradigmas estabelecidos dentro do campo (CHRISTENSEN et al, 2018; SI; CHEN, 2020).

A discussão sobre a disrupção tecnológica permeia extensivamente a literatura acadêmica, onde autores como Christensen (1997), Morone (1993), Bower e Christensen (1995), Bitindo e Frohman (1981), e SEST-Euroconsult (1984) distinguem duas categorias de tecnologia: as sustentadoras e as disruptivas. As primeiras referem-se a inovações incrementais que aprimoram o desempenho das tecnologias pré-existentes, enquanto as últimas introduzem novos paradigmas de valor de mercado, potencializando o deslocamento das tecnologias vigentes. Si e Chen (2020) elucidam que a disrupção tecnológica inicia em nichos de mercado menores, expandindo-se progressivamente para desafiar as corporações já estabelecidas.

As tecnologias disruptivas são essenciais para o processo de inovação, onde líderes que conseguem desenvolver e aproveitar tecnologias emergentes, estabelecendo ou dominando novos mercados, conseguem incrementar significativamente sua performance (CHRISTENSEN et al, 2015; 2018; NAGJI; TUFF, 2012). Segundo Christensen (1995), tecnologias são os meios pelos quais organizações transformam recursos variados em produtos e serviços de valor agregado maior.

A ideia de tecnologia disruptiva evoluiu, abarcando agora a noção mais ampla de inovação disruptiva, que vai além das meras rupturas tecnológicas para incluir inovações em produtos e modelos de negócios (CHRISTENSEN.; RAYNOR, 2003; HANG, C. C.; CHEN, J.; YU, D., 2015; MARKIDES, C., 2006). Apesar desta expansão conceitual, as variantes do conceito retêm a essência da ideia original de disrupção tecnológica (ALBERTI-ALHTAYBAT, L. V. et al., 2019).

Disrupções tecnológicas introduzem novas dimensões de desempenho, anteriormente não competidas, alterando assim o status quo do mercado principal

(DANNEELS, 2004). Ademais, uma nova tecnologia pode inicialmente apresentar um desempenho inferior em comparação às tecnologias estabelecidas, mas adquirir posição em um nicho de mercado ou um novo mercado devido a outras características valorizadas pelos consumidores, como custo menor, simplicidade, conveniência e acessibilidade (CHRISTENSEN, 1997).

Uma constante nos negócios é a dificuldade das empresas líderes em manter sua posição diante de mudanças tecnológicas ou de mercado. Isso ocorre frequentemente porque as empresas tendem a focar nas necessidades imediatas de seus clientes, negligenciando, muitas vezes, a inovação disruptiva (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

Outra barreira para líderes empresariais na adoção de tecnologias disruptivas é que a inovação disruptiva geralmente não parece financeiramente atraente para empresas estabelecidas. A projeção de mercados futuros para inovações disruptivas é frequentemente nebulosa devido à aparente limitação de ganhos nos estágios iniciais dentro dos mercados estabelecidos. A perspectiva de crescimento dessas inovações é complicada pela dimensão reduzida dos mercados emergentes, que não parecem justificar investimentos iniciais significativos, criando um cenário de incerteza quanto à viabilidade econômica a longo prazo (CHRISTENSEN, 1997; HENDERSON, R., 2006; CORSI, S.; DI MININ, A., 2014).

As características da inovação disruptiva destacam os elementos centrais que diferenciam as inovações tecnológicas disruptivas de outras formas de progresso incremental. As tecnologias disruptivas emergem frequentemente oferecendo novas dimensões de valor, embora apresentem desempenho inferior em comparação às soluções consolidadas. Essas inovações geralmente levam à criação de mercados emergentes e à introdução de novos nichos, ao mesmo tempo em que enfrentam resistência por parte dos clientes mais lucrativos, que tendem a preferir as alternativas tradicionais. Ainda, é comum que as inovações disruptivas resultem em margens de lucro menores durante os estágios iniciais de sua introdução (CHRISTENSEN, 1997). A seguir, o quadro 1 sintetiza estas características e apresenta exemplos que ilustram suas manifestações em diferentes contextos.

Quadro 1 – Características de Disrupção Tecnológica (Christensen, 1997)

Característica	Características	Exemplos
Novas Dimensões de Valor	Inovações tecnológicas que oferecem conveniência, simplicidade e eficiência de maneira inédita.	Streaming de vídeo (Netflix) substituindo locadoras físicas por conveniência e disponibilidade a qualquer momento.
Desempenho Inferior	Inovações frequentemente apresentam um desempenho inferior em comparação com soluções tradicionais no início, mas se tornam mais competitivas ao longo do tempo.	Carros elétricos iniciais (como os primeiros modelos da Tesla) tinham alcance limitado e infraestrutura de recarga insuficiente.
Margens de Lucro Menores	A implementação de tecnologias disruptivas pode levar a margens de lucro menores no curto prazo devido à experimentação e foco em novos mercados.	Serviços de telefonia via VoIP (como Skype no início) ofereciam chamadas de baixo custo, com margens menores em relação às operadoras tradicionais.
Mercados Emergentes	Novos mercados ou nichos surgem com a introdução de inovações tecnológicas, criando oportunidades para novos modelos de negócio e segmentos inexplorados.	Airbnb criando um mercado para aluguel de curto prazo por particulares, desafiando o setor hoteleiro
Resistência dos Clientes Lucrativos	Os clientes mais lucrativos muitas vezes resistem à adoção de novas tecnologias, preferindo continuar com as soluções tradicionais e consolidadas.	Empresas de táxi tradicionais relutando em adotar aplicativos de mobilidade urbana, enquanto o Uber emergia como alternativa inovadora.

Fonte: Adaptado de Christensen (1997)

A adoção de uma abordagem inovadora e disruptiva pode exigir que os empreendedores tomem decisões complexas, resultando em investimentos significativos em transformações estruturais organizacionais ou no desenvolvimento de novas competências. Esses investimentos são frequentemente caracterizados por um alto grau de irreversibilidade, dificultando a recuperação dos recursos aplicados caso os resultados não atendam às expectativas (HUFF, A. S. et al., 1992; OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J., 2015).

O desafio enfrentado pelos líderes organizacionais é amplificado pela

complexidade do ambiente em que suas empresas operam. Elas estão inseridas em ecossistemas de inovação, caracterizados por sua complexidade, dinamismo, adaptabilidade e não linearidade, com retroalimentações e distúrbios que alteram o contexto, as oportunidades e o desenvolvimento de novas tecnologias. O impacto desses desenvolvimentos tecnológicos pode variar desde transformações significativas até efeitos marginais. A natureza disruptiva dessas tecnologias reside na capacidade de alterar profundamente aspectos sociais, práticas empresariais e a dinâmica de criação de valor (SCHUELKE-LEECH, 2017).

A revisão da literatura acadêmica sobre o tema nas últimas décadas revela que a interpretação do conceito de inovação disruptiva é frequentemente subjetiva, gerando incertezas sobre seu significado exato, o que efetivamente será disruptivo e por quais agentes (KUOKKANEN, H. et al., 2019; NAGY, D. et al., 2016). A ambiguidade associada ao termo "disrupção" pode levar a equívocos na classificação de outros tipos de inovação como disruptivas (CHRISTENSEN, C. M. et al., 2018; KLENNER, P. et al., 2013; MOLINA-MORALES, F. X. et al., 2019; WILSON, C.; TYFIELD, D., 2018).

A disrupção tecnológica exige uma nova abordagem estratégica e uma mudança na atuação dos gestores. A empresa precisa não apenas adaptar suas capacidades existentes à nova tecnologia, mas também desenvolver novas capacidades e estruturas organizacionais para explorar a disrupção de forma eficaz (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; MARKIDES; 2006).

Startups e empresas iniciantes que adotam tecnologias disruptivas possuem uma posição única, já que não carregam as estruturas de custo elevado de seus concorrentes estabelecidos. Isso as torna mais atraentes para os mercados emergentes e confere a elas uma vantagem competitiva ao desafiar empresas consolidadas (BOWER; CHRISTENSEN, 1995). De fato, como destacam Wash e Kirchoff (2000, p. 321), "existem numerosos exemplos que demonstram que as tecnologias disruptivas, de fato, criam novas indústrias que, eventualmente, substituem os mercados antigos - uma manifestação da destruição criativa schumpeteriana".

As características individuais surgem como elementos fundamentais na modulação das respostas organizacionais às dinâmicas da disrupção. Com base na

revisão da literatura, Si e Chen (2020) categorizaram cinco categorias de fatores individuais que podem influenciar a capacidade empreendedora de lidar com a disrupção tecnológica: percepção da disrupção, inércia, modelos mentais, experiência e competências.

A análise dos estudos selecionados por Si e Chen (2020) identificou cinco categorias de fatores individuais que podem influenciar a capacidade empreendedora de enfrentar a disrupção tecnológica: percepção da disrupção, inércia, modelos mentais, experiência e competências.

Estas observações sugerem que a disrupção tecnológica é um processo complexo, repleto de desafios e oportunidades. O papel do empreendedor é central nesse contexto, pois, como Schumpeter (1942) apontou, é o empreendedor quem "desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, criando novas formas de organização ou explorando novos recursos materiais". A capacidade do empreendedor de perceber oportunidades em meio às mudanças e responder à disrupção tecnológica com inovação e agilidade é fundamental para moldar o futuro.

Empresas como Uber e Airbnb também são exemplos contemporâneos de disrupção tecnológica, desafiando setores tradicionais como o de táxis e hotelaria, respectivamente, e mostrando como a inovação disruptiva pode transformar mercados inteiros (CUSUMANO, 2015; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017).

A partir das informações apresentadas, é possível observar que a disrupção tecnológica desempenha um papel central na transformação dos mercados e modelos de negócio, desafiando estruturas consolidadas e introduzindo novas dimensões de valor. A combinação de características como desempenho inicial inferior, resistência de clientes tradicionais e surgimento de mercados emergentes evidencia a complexidade do fenômeno (, que requer tanto flexibilidade estratégica quanto capacidade de adaptação por parte das organizações. Além disso, a dificuldade de previsão e a incerteza econômica associadas às inovações disruptivas reforçam a importância de uma abordagem proativa por parte dos empreendedores, que devem identificar e explorar as oportunidades inerentes a esse processo, conforme apontado pelos estudos citados.

5.2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é amplamente reconhecido por seu potencial de transformar cenários econômicos, gerando um interesse contínuo na identificação e compreensão dos traços que caracterizam um empreendedor. No entanto, a natureza abstrata desses traços torna o estudo do empreendedorismo particularmente complexo (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012; BARROS; PEREIRA, 2008).

A esfera do comportamento empreendedor tem sido objeto de estudo de inúmeros acadêmicos que buscam desvendar as dinâmicas que impulsionam o fenômeno empreendedor. "Enquanto os economistas associam empreendedores à inovação, os behavioristas se concentram nas qualidades criativas e intuitivas dos mesmos" (FILION, 1998).

Filion (1998, p. 3) destaca que Schumpeter foi pioneiro no campo do empreendedorismo, associando-o diretamente à inovação. Schumpeter (1928) argumentava que "o cerne do empreendedorismo está na percepção e exploração de novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] envolvendo sempre a introdução de recursos nacionais a novas combinações." Portanto, o empreendedor é aquele que inova ao introduzir novos métodos de produção, equipamentos, mercados, reorganizar a indústria e/ou criar recursos de suprimentos (GARTNER, 1989).

A abordagem econômica para explicar o empreendedorismo apresenta limitações quando se busca por modelos que não são quantificáveis. Foi explorando essas limitações que se abriu espaço para o estudo do comportamento empreendedor sob a ótica dos behavioristas, que incluem psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas em comportamento humano (FILION, 1998).

Dentro do contexto do comportamento empreendedor, vários autores behavioristas, começando por McClelland (1971), se esforçaram para definir as características do empreendedor. Entre os traços mais frequentemente citados estão a inovação, liderança, disposição para assumir riscos calculados, independência, criatividade, energia, persistência, originalidade, otimismo, foco em resultados, flexibilidade, inventividade, necessidade de realização, autoconhecimento, autoconfiança, compromisso de longo prazo, tolerância à ambiguidade e incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizado, uso eficiente de recursos, sensibilidade aos

outros, determinação, confiança nas pessoas e o uso do dinheiro como medida de desempenho (HONM; TEIXEIRA, 2011; COOLEY, 1990; LENZI, 2008; DORNELAS, 2008; TIMMONS; MORRISON, 1998; MAN; LAU, 2000). Por outro lado, a ausência dessas características empreendedoras pode limitar o potencial empreendedor dos indivíduos, dificultando a criação e o desenvolvimento de novas empresas e comprometendo a sustentabilidade desses negócios (ZAMPIER; TAKAHASH, 2011).

Armond e Nassif (2009) destacam um aspecto interessante ao apontar que, ao adotar uma perspectiva comportamental, assume-se que o empreendedor não é alguém com características fixas, mas sim alguém que age de maneira específica. Em geral, não existe um conjunto de características universais aplicáveis a todos os empreendedores (BHIDÉ, 2002).

O estudo do comportamento empreendedor também reconhece o empreendedorismo como um fenômeno social, influenciado pelo contexto em que os empreendedores atuam. Isso é evidenciado pelo trabalho de Fillion (1998), que observou que as características dos empreendedores estão vinculadas à natureza social da atividade empreendedora. O comportamento humano reflete o ambiente em que foi moldado. As características do empreendedor são parcialmente determinadas pela sua percepção do ambiente em que está inserido, mudando conforme o ambiente evolui para permitir sua adaptação. Essas características também são influenciadas pela personalidade do indivíduo, resultando em um conjunto de traços quase único e exclusivo (SILVA; FONSECA; ARAÚJO, 2015). Não se identifica um tipo específico de personalidade empreendedora, uma vez que pessoas com diferentes personalidades têm se mostrado eficazes ao enfrentar desafios empreendedores (DRUCKER, 2000).

Esse ponto de vista é reforçado por Souza (2005), que concluiu que "o comportamento do empreendedor é influenciado pelo contexto e momento histórico, bem como por seus valores e conduta". Esse reconhecimento do papel do ambiente social e cultural na formação do comportamento empreendedor representa um avanço significativo na compreensão do fenômeno do empreendedorismo.

Embora as pesquisas não tenham delineado um perfil científico definido, elas oferecem orientações valiosas para aspirantes a empreendedores e empreendedores atuais. A análise do perfil de empreendedores de sucesso ajuda na identificação e no

aprimoramento das características relevantes para o sucesso profissional (FILION, 1998).

Neste contexto, diversos pesquisadores têm se dedicado a identificar as características comportamentais frequentemente observadas em indivíduos empreendedores. Matos et al. (2012) destacam que a inovação é o atributo mais comumente associado ao comportamento empreendedor na literatura, seguido pela busca por oportunidades, disposição para assumir riscos e criatividade.

Seguindo a perspectiva dos behavioristas, Filion (1998) descreve o empreendedor “como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”, apresentando um metamodelo para o comportamento empreendedor que engloba essa definição. Esse metamodelo inclui três tipos de visão: emergente, central e complementar.

A visão emergente representa a fase inicial na qual o empreendedor explora diversas ideias de produtos ou serviços. A visão central é a consolidação de uma ou mais visões emergentes, concentrando-se tanto no produto quanto no mercado-alvo. A visão central também possui componentes internos e externos, com o componente externo focando no mercado e o interno na organização necessária para atingir os objetivos de mercado. A clareza em ambos os componentes é crucial para o sucesso, e a falta dela em qualquer um pode levar ao fracasso. As visões complementares, por outro lado, são atividades gerenciais que apoiam a visão central (FILION, 1998).

No contexto do comportamento empreendedor, pensar com uma visão oferece uma estrutura para reflexão e ação, permitindo ao empreendedor integrar sua equipe em torno de objetivos comuns. Esse processo não apenas facilita a análise e a comunicação, mas também cria uma cultura de aprendizado dentro da organização. Além da visão, o metamodelo também apresenta outros elementos relevantes para análise do comportamento empreendedor: cosmovisão, energia, liderança e relações (FILION, 1998).

O quadro 2 a seguir apresenta as características e exemplos para facilitar a compreensão de cada elemento.

Quadro 2 - Metamodelo empreendedor de Fillion (1998)

Elemento	Características	Exemplos
Cosmovisão	- Visão de mundo individual e subjetiva. - Compreende o modelo mental com valores, atitudes e percepções da realidade. - Flexível e moldável de acordo com experiências e contexto. - Base para a criação da visão do empreendedor.	- Um empreendedor no setor de tecnologia pode ver o mundo como um espaço de constante inovação e mudança, focando em adaptabilidade e aprendizado contínuo. - Uma empresária de moda pode perceber o mundo através das lentes da sustentabilidade e ética, dando forma à sua marca e produtos.
Energia	- Quantidade de esforço e intensidade aplicados em atividades profissionais. - Influencia e é influenciada pelo W. - Relaciona-se com liderança e a capacidade de manter relações produtivas.	- Um chef de cozinha que dedica horas aperfeiçoando suas receitas, pesquisando novos ingredientes e técnicas, e mantendo um alto padrão em seu restaurante. - Um desenvolvedor de software que investe em sessões contínuas de codificação e aprendizagem para criar aplicativos inovadores.
Liderança	- Resulta da cosmissão, energia e relações. - Determina a capacidade do empreendedor de liderar sua equipe e os stakeholders. - Influencia e é influenciada pela capacidade de desenvolver uma visão.	- Uma executiva de uma startup que inspira sua equipe com uma visão clara e estratégias inovadoras, promovendo um ambiente de trabalho ágil e produtivo. - Um educador que lidera uma escola, adotando novas metodologias de ensino e fomentando uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração.
Relações	- Sistema de relações que influencia e é influenciado pela visão do empreendedor. - Família, amigos, colegas, parceiros de negócio contribuem para a formação e evolução da visão.	- Um investidor que cultiva uma rede sólida de contatos no setor financeiro para troca de ideias e oportunidades de negócios. - Uma ativista social que estabelece alianças com outras organizações para promover mudanças significativas na comunidade.

Fonte: Adaptado de Fillion (1998)

A pandemia de Covid-19 acelerou processos de disrupção tecnológica em diversos setores, forçando empresas a adotarem rapidamente inovações digitais para se manterem operacionais (SEETHARAMAN, 2020). Esse período revelou a importância da flexibilidade e adaptabilidade no comportamento empreendedor, características que se mostraram cruciais para superar os desafios impostos pelas transformações abruptas no mercado (KRAUS et al., 2020).

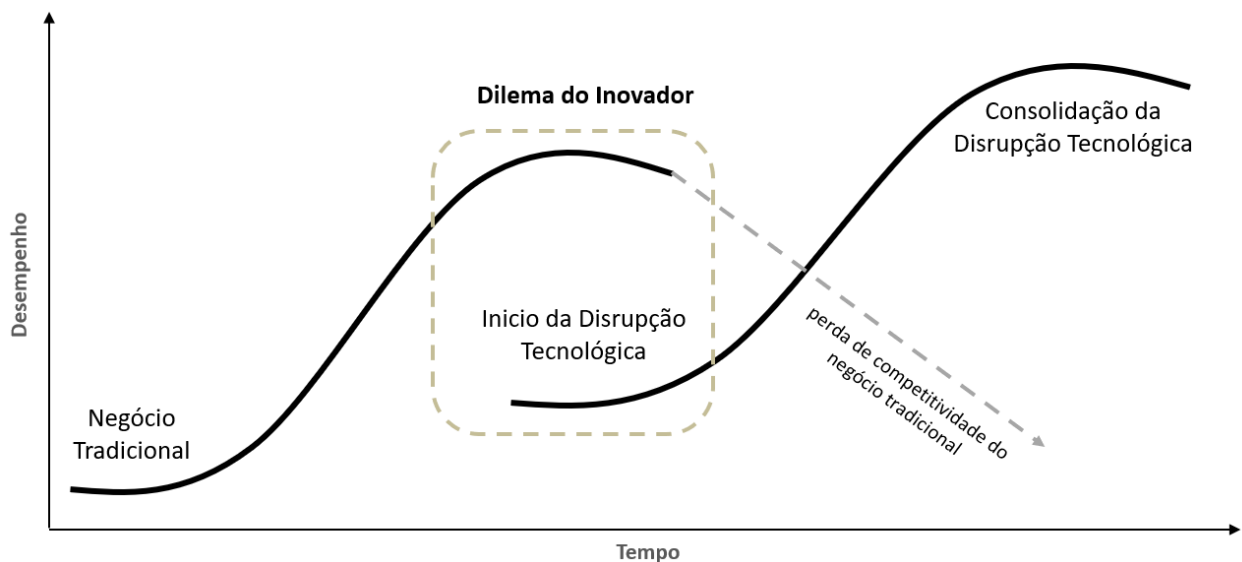
Conclui-se que o comportamento empreendedor é moldado pela interação

entre características individuais, contexto social e dinâmicas de mercado. Embora não exista um perfil universal de empreendedor, traços como inovação, liderança e capacidade de adaptação destacam-se como elementos centrais para o sucesso. A visão, conforme detalhada no metamodelo de Filion (1998), emerge como uma ferramenta essencial para a articulação de objetivos e o alinhamento organizacional, favorecendo a criação de culturas de aprendizado e engajamento. Assim, a abordagem comportamental, ao integrar elementos sociais e individuais, contribui para uma compreensão mais ampla e prática do empreendedorismo, fornecendo um arcabouço útil para a análise e o desenvolvimento de habilidades empreendedoras em contextos diversos.

5.3 DILEMA DO INOVADOR

O dilema do inovador é um fenômeno identificado e aprofundado por Christensen (1997), que define essa situação como o desafio enfrentado por líderes de negócios estabelecidos em adotar novas tecnologias disruptivas devido ao risco de canibalizar seus próprios negócios existentes (Fig.1).

Figura 1 – Dilema do Inovador



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Empresas estabelecidas se deparam com duas escolhas ao enfrentar tecnologias disruptivas: podem optar por ingressar em mercados emergentes, aceitando margens de lucro mais baixas, já que essas tecnologias, inicialmente, não

proporcionam a lucratividade dos modelos de negócios tradicionais; ou podem focar em mercados de maduros com tecnologias sustentadoras, que atendem segmentos de mercado consolidados e oferecem margens de lucro mais atrativas (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN et al, 2015, 2018; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Acontece que empresas consolidadas muitas vezes falham em adotar tecnologias disruptivas devido à concentração em atender às demandas de seus clientes existentes, ignorando as inovações que não atendem imediatamente às necessidades desses clientes (CHRISTENSEN, 1997). Essa atitude de priorizar os clientes já estabelecidos e confiáveis, pode limitar a capacidade da empresa de inovar e adaptar-se a mudanças no ambiente de negócios (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

Os concorrentes mais ameaçadores são aqueles que vêm de uma direção inesperada com um novo conceito arquitetônico, como o paralelismo massivo na computação. Isso sugere que os empreendedores devem estar preparados para ameaças inesperadas e estar dispostos a adaptar suas estratégias e produtos em resposta a essas ameaças (UTTERBACK; ACEE, 2005).

No entanto, a criação de novos negócios em mercados emergentes é particularmente desafiadora de avaliar, pois depende de estimativas frequentemente não confiáveis do tamanho do mercado. Em empresas bem gerenciadas, os gestores tendem a apoiar projetos nos quais o mercado pareça garantido. Esta atitude, embora reduza o risco, pode levar a empresa a se manter próxima dos clientes principais, concentrando os recursos em satisfazer as necessidades desses clientes confiáveis, em vez de investir em inovação e crescimento (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Dessa forma, uma empresa que estabeleceu uma competência tecnológica existente que gera lucros e receitas crescentes encontra dificuldades para comercializar a próxima tecnologia disruptiva e destruir o mercado que atualmente atende tão bem. Dessa forma, o inovador altamente bem-sucedido está despreparado e se torna vítima da próxima tecnologia disruptiva emergente (WASH; KIRCHHOFF, 2000).

Diante do Dilema do Inovador, apesar de muitas organizações possuírem recursos financeiros, conhecimento de mercado e equipes estruturadas, elas muitas

vezes falham ao enfrentar tecnologias disruptivas. Isso ocorre porque essas empresas tendem a se apegar às tecnologias existentes, mesmo quando estas estão sendo ameaçadas por novas inovações (CHRISTENSEN, 1997). Assim, é crucial entender esse dilema e buscar estratégias para superá-lo para garantir a sobrevivência e prosperidade dos negócios em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e incerto.

Christensen (1997) sugere que as empresas devem buscar aproveitar ao máximo o potencial das novas tecnologias, mesmo que isso signifique a possível canibalização de seus negócios principais. Para a sobrevivência do negócio, a empresa deve estar disposta a permitir que seus negócios morram, dando lugar a novos.

Em outra frente, as empresas devem experimentar rapidamente, de forma iterativa e barata, tanto com o produto quanto com o mercado para criar informações sobre mercados emergentes. Isso é especialmente importante porque, quando uma empresa precisa fazer um compromisso estratégico com uma tecnologia disruptiva, nenhum mercado concreto ainda existe (CHRISTENSEN, 1997).

A revisão teórica destaca a complexidade e os desafios inerentes à disrupção tecnológica e ao comportamento empreendedor. Entender como esses fatores interagem é crucial para desenvolver estratégias que permitam às empresas não apenas sobreviver, mas prosperar em ambientes disruptivos. A seguir, a metodologia empregada nesta pesquisa será detalhada, com o objetivo de investigar essas interações de forma sistemática e aprofundada.

6 METODOLOGIA

Considerando o carácter exploratório deste estudo, que visa examinar a interação entre os constructos disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e o dilema do inovador, adotou-se uma metodologia de natureza exploratória. Essa abordagem é adequada para pesquisas que buscam compreender fenômenos complexos em profundidade, especialmente em contextos em que o conhecimento teórico ainda é limitado. A metodologia exploratória tem sido amplamente empregada em estudos relacionados à inovação e ao empreendedorismo, pois permite identificar relações e padrões que podem servir de base para futuras investigações, alinhando-se aos objetivos estabelecidos para a pesquisa (SEVERINO, 2017; GIL, 2008).

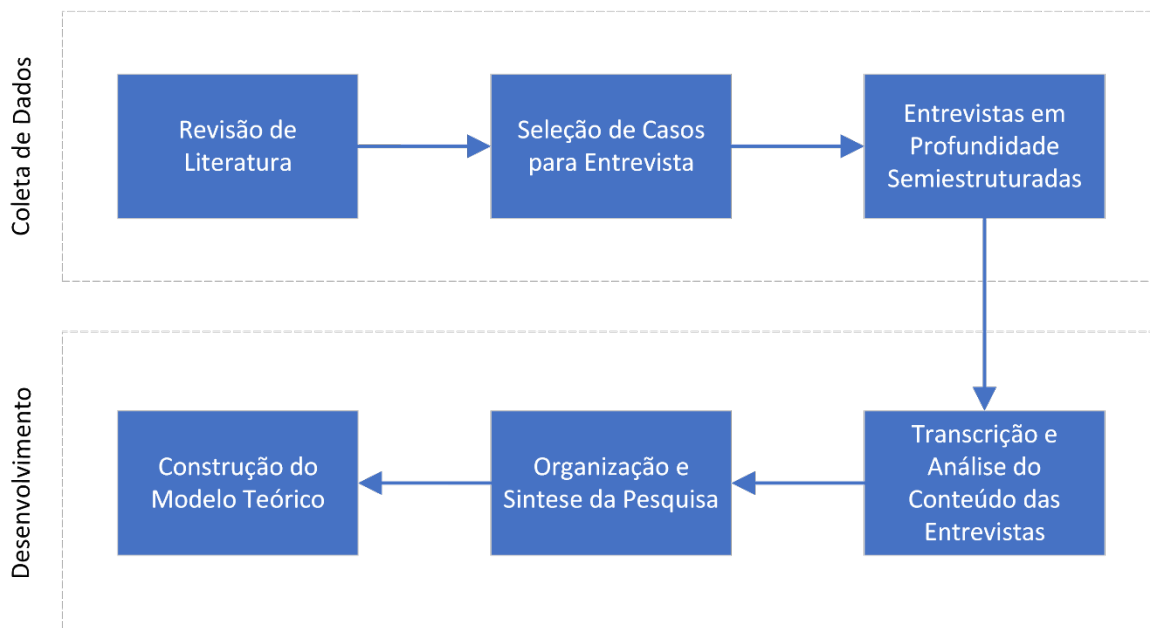
O método indutivo geral norteou a investigação, fundamentando-se na análise criteriosa de dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com sujeitos diretamente envolvidos nos fenômenos estudados, possibilitando uma flexibilidade na coleta de dados e a exploração profunda de temas emergentes, de acordo com as percepções dos entrevistados (MINAYO, 2010).

A análise dos dados foi realizada por meio do método de Análise de Conteúdo, que se baseia em técnicas sistemáticas de codificação e categorização das informações coletadas. Esse processo permitiu identificar padrões, temas e relações subjacentes nos depoimentos, promovendo uma compreensão profunda das interações entre os constructos estudados. (BARDIN, 2015).

A abordagem qualitativa exploratória adotada foi particularmente adequada para a investigação de fenômenos sociais complexos, como a disrupção tecnológica e o comportamento empreendedor, dado seu carácter dinâmico e inter-relacionado.

O percurso metodológico foi estruturado em etapas distintas e complementares, delineadas para assegurar a obtenção de insights relevantes e a construção de um modelo teórico sólido e empiricamente fundamentado. Cada etapa desempenhou um papel relevante na consecução dos objetivos propostos, conforme detalhado a seguir:

Figura 2 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração própria, 2024.

6.1 Revisão de Literatura

Esta etapa foi iniciada com uma revisão bibliográfica, que teve como objetivo mapear e analisar o corpo de conhecimento existente sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor. O processo de revisão envolveu a busca e seleção criteriosa de literatura relevante em bases de dados acadêmicas (Web Of Science, Scopus e Google Acadêmico), incluindo artigos científicos, livros, dissertações e teses. O objetivo foi identificar teorias-chave, estudos anteriores e lacunas na pesquisa atual, fornecendo um alicerce sólido para o desenvolvimento do estudo. A análise crítica da literatura selecionada permitiu a construção de um arcabouço teórico robusto, que guiou as fases subsequentes de coleta e análise de dados. A revisão da literatura utilizou as palavras-chave “disrupção tecnológica”, “comportamento empreendedor” e “dilema do inovador”, abrangendo publicações dos últimos 30 anos. Os critérios de inclusão consideraram estudos que abordassem diretamente a interseção entre esses temas, enquanto os critérios de exclusão filtraram estudos que se limitavam a aspectos específicos da disrupção tecnológica sem explorar o impacto no comportamento empreendedor diante do dilema do inovador.

6.2 Seleção de Casos para Entrevista

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 3 empreendedores que

enfrentaram e superaram com sucesso o dilema do inovador em seus respectivos setores, marcados por disrupções tecnológicas significativas. Os nomes dos entrevistados e de suas empresas não foram divulgados. Os casos foram selecionados por conveniência e acessibilidade, abrangendo empreendedores dos setores de produtos promocionais, marketing digital e publicidade OOH (Out-of-Home). Esses setores foram escolhidos devido à sua alta exposição a mudanças tecnológicas e à necessidade constante de inovação para manter a competitividade. O setor de produtos promocionais foi selecionado por ser historicamente caracterizado pela fabricação e personalização de itens tradicionais, mas que, nos últimos anos, tem sido impactado por tecnologias como impressão digital avançada, automação e plataformas digitais de personalização em massa. O marketing digital, por sua vez, representa um segmento altamente dinâmico, que enfrenta constantes transformações tecnológicas, como a adoção de inteligência artificial, big data e algoritmos de personalização, demandando adaptação rápida por parte dos empreendedores. Já o setor de publicidade OOH foi escolhido por estar passando por uma transição significativa, com a digitalização de displays e a integração de tecnologias como geolocalização, análise de dados em tempo real e interação digital com o público, desafiando modelos tradicionais e exigindo abordagens inovadoras para se manter competitivo.

Os casos foram selecionados por conveniência e acessibilidade, atendendo aos seguintes critérios:

1. Empreendedores cujas empresas enfrentaram disrupções tecnológicas relevantes em seus setores nos últimos 20 anos.
2. Empreendedores que foram diretamente responsáveis pelas decisões estratégicas de inovação e adaptação à disrupção tecnológica.
3. Empreendedores cujas empresas superaram com sucesso o dilema do inovador, adaptando-se à disrupção e mantendo a competitividade.

6.3 Entrevistas em Profundidade Semiestruturadas:

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas com empreendedores e líderes dessas organizações, com foco em suas estratégias, práticas e experiências em lidar com a disrupção tecnológica. A formulação dos instrumentos de coleta de dados e a condução das entrevistas foram

guiadas pelos elementos do comportamento empreendedor propostos por Fillion (1993) e pelos desafios da disrupção tecnológica descritos por Christensen (1997), além das temáticas listadas a seguir, que buscaram captar as nuances das vivências dos empreendedores em contextos de transformação tecnológica. As entrevistas abordaram temas como:

- Percepção da disrupção tecnológica e seus impactos.
- Dilemas e desafios enfrentados na adaptação à disrupção tecnológica.
- Características comportamentais empreendedoras mobilizadas.
- Estratégias e ações adotadas para superar o dilema do inovador.
- Fatores facilitadores e barreiras no processo de adaptação.
- Lições aprendidas e recomendações para outros empreendedores.

Os elementos de Fillion permitiram compreender como os comportamentos empreendedores foram mobilizados diante das mudanças, enquanto os conceitos de Christensen ajudaram a explorar as decisões estratégicas relacionadas à adaptação à disrupção tecnológica. Essa abordagem integrou-se à análise das experiências práticas dos entrevistados, possibilitando uma visão mais rica e fundamentada dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas. O instrumento de pesquisa utilizado pode ser encontrado no **Apêndice D**.

6.4 Transcrição e Análise do Conteúdo das Entrevistas:

As entrevistas foram integralmente transcritas e submetidas a uma rigorosa Análise de Conteúdo, seguindo a abordagem proposta por Bardin (2015). Essa técnica de análise qualitativa foi amplamente utilizada para sistematizar e interpretar os dados qualitativos provenientes das entrevistas semiestruturadas. O objetivo foi analisar como os elementos do comportamento empreendedor influenciam a superação dos desafios impostos pela disrupção tecnológica, com foco na forma como os empreendedores enfrentam o dilema do inovador.

A análise foi conduzida em três etapas principais: (1) Pré-análise, com a organização e categorização preliminar dos dados com base nos temas centrais de comportamento empreendedor e características da disrupção tecnológica; (2) Codificação e Categorização, onde as falas dos entrevistados foram organizadas em categorias baseadas nos cinco elementos do comportamento empreendedor – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – e nas características da

disrupção tecnológica, como novas dimensões de valor, desempenho inferior, margens de lucro menores, mercados emergentes e resistência dos clientes lucrativos; e (3) Tratamento e Interpretação dos Resultados, onde foi realizada uma interpretação detalhada das interações entre os elementos do comportamento empreendedor e as características da disrupção tecnológica, identificando padrões e ações tomadas pelos empreendedores.

Esta abordagem de análise de conteúdo foi essencial para aprofundar a compreensão sobre o comportamento empreendedor em contextos de disrupção tecnológica, fornecendo insights valiosos que sustentam tanto a formulação do modelo teórico quanto as proposições práticas resultantes deste estudo.

6.5 Organização e Síntese da Pesquisa

Após a análise das entrevistas e a aplicação da metodologia de análise de conteúdo, os dados coletados foram organizados e sintetizados de forma integrada, alinhando os achados empíricos com o arcabouço teórico desenvolvido na revisão da literatura. Essa etapa utilizou os insumos provenientes da análise detalhada das entrevistas em profundidade, baseada nos elementos do comportamento empreendedor de Fillion (1993) e nas características da disrupção tecnológica propostas por Christensen (1997). A matriz de correspondência elaborada na etapa anterior foi fundamental para identificar as interações entre esses dois eixos analíticos.

A síntese dos dados permitiu destacar padrões, relações e insights relevantes sobre como os empreendedores mobilizaram os elementos de visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações para enfrentar desafios específicos da disrupção tecnológica, como novas dimensões de valor, desempenho inferior, margens de lucro menores, mercados emergentes e resistência de clientes lucrativos. Por exemplo, a análise evidenciou que a visão estratégica foi determinante para antecipar tendências e ajustar modelos de negócios, enquanto a liderança foi essencial para engajar equipes e educar clientes na adoção de inovações tecnológicas.

Os insumos empíricos também reforçaram os achados teóricos da revisão da literatura, como a relevância de uma abordagem integrada que considera tanto as características pessoais e comportamentais dos empreendedores quanto os fatores externos impostos pela disrupção tecnológica. Essa integração de perspectivas

permitiu a construção de uma narrativa coerente e fundamentada sobre o comportamento empreendedor em contextos de transformação tecnológica, abordando tanto as estratégias bem-sucedidas quanto os desafios enfrentados pelos empreendedores nos setores analisados (produtos promocionais, marketing digital e publicidade OOH).

Por fim, os insights extraídos dessa etapa foram organizados em categorias analíticas que fundamentaram a proposição do modelo teórico final deste estudo, descrito na próxima seção. A síntese realizada buscou traduzir os dados empíricos em proposições práticas e teóricas que possam contribuir para o avanço do conhecimento sobre o comportamento empreendedor e sua relação com a disrupção tecnológica.

6.6 Proposição do Modelo Teórico

Com base na revisão da literatura, na análise do conteúdo das entrevistas e nos resultados sintetizados, foi proposto um modelo teórico que integra os elementos do comportamento empreendedor com as características da disrupção tecnológica para enfrentar o dilema do inovador.

O modelo proposto foi desenvolvido com base em insumos provenientes da revisão da literatura sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, ancorando-se, particularmente, nos estudos de Christensen (1997), que abordam os conceitos fundamentais de disrupção tecnológica, e nos trabalhos de Filion (1998), que detalham as características centrais do comportamento empreendedor. Complementando essa base teórica, foram realizadas pesquisas em profundidade utilizando entrevistas semiestruturadas com empreendedores que vivenciaram processos de disrupção tecnológica e conseguiram superar o dilema do inovador. As entrevistas foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo de Bardin (2015), permitindo a identificação de insights valiosos que serviram de base para a formulação deste modelo.

Este modelo tem como objetivo orientar em como articular os comportamentos empreendedores de maneira eficaz para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica, e consequente superação do dilema do inovador, oferecendo um entendimento aprofundado das estratégias que permitem aos empreendedores navegarem por contextos de transformação tecnológica de forma eficiente e

estratégica.

O modelo teórico foi estruturado em torno de cinco elementos centrais do comportamento empreendedor – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – que foram identificados como determinantes para superar as dinâmicas da disrupção tecnológica, incluindo novas dimensões de valor, desempenho inferior inicial, margens de lucro reduzidas, mercados emergentes e resistência de clientes lucrativos. A interação entre esses elementos revela como empreendedores bem-sucedidos alinham estratégias e recursos para criar valor sustentável em ambientes disruptivos.

6.7 Considerações finais sobre a metodologia

A metodologia adotada nessa pesquisa foi planejada para sustentar, de forma rigorosa e consistente, a investigação sobre a interação entre os constructos disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e o dilema do inovador. Dada a complexidade dos temas abordados e a relativa escassez de sistematização teórica consolidada, a escolha de uma abordagem qualitativa e exploratória mostrou-se apropriada, permitindo explorar as particularidades e nuances dos fenômenos estudados.

O uso de um método indutivo geral, orientado pela coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, viabilizou a obtenção de informações detalhadas sobre as percepções e estratégias dos sujeitos envolvidos diretamente nos contextos analisados. Esse formato garantiu flexibilidade para a coleta de dados, ao mesmo tempo em que possibilitou explorar aspectos emergentes de forma estruturada. A aplicação do método de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2015), conferiu rigor ao tratamento das informações, viabilizando a identificação de padrões e interações relevantes que sustentam os objetivos da pesquisa.

O percurso metodológico foi organizado em etapas que se complementam, iniciando-se pela revisão da literatura, com o mapeamento das contribuições teóricas existentes e a identificação de lacunas no conhecimento. A seleção de casos para entrevista, guiada por critérios claros de relevância, possibilitou a abordagem de situações concretas que refletem os desafios e estratégias associadas ao comportamento empreendedor em cenários de transformação tecnológica. Por fim, as etapas de análise e síntese dos dados integraram as evidências empíricas ao

referencial teórico, resultando em uma compreensão ampla e fundamentada das interações entre os constructos investigados.

A abordagem adotada foi projetada para ir além de uma descrição dos fenômenos, buscando interpretar como os elementos do comportamento empreendedor – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – interagem com as características da disrupção tecnológica, como novas dimensões de valor e resistência de clientes lucrativos. Essa integração metodológica fornece subsídios para a construção do modelo teórico, além de gerar insights práticos que podem ser aplicados em estudos futuros e contextos variados.

A metodologia descrita também oferece um modelo de investigação que pode ser replicado em outras pesquisas que busquem compreender fenômenos sociais complexos em ambientes dinâmicos. A análise qualitativa exploratória empregada permite uma aproximação detalhada dos contextos estudados, tornando-se uma ferramenta relevante para a ampliação do conhecimento sobre inovação e empreendedorismo.

Com isso, o capítulo apresenta uma base metodológica que não apenas sustenta os resultados e proposições deste estudo, mas também reforça sua aplicabilidade em outros cenários de pesquisa. A estrutura aqui delineada reflete uma abordagem consistente e alinhada aos objetivos da investigação, contribuindo para a geração de resultados robustos e fundamentados, bem como para o avanço do conhecimento nas áreas abordadas.

Quadro 3 - Objetivos, Metodologia e Resultados

Objetivos Específicos	Metodologia	Resultados
Analisar como a inovação e a disrupção tecnológica se relacionam com o comportamento empreendedor.	Revisão de literatura abrangente nas bases de dados acadêmicas (Web of Science, Scopus e Google Acadêmico) e realização de entrevistas semiestruturadas com empreendedores de setores expostos à disrupção tecnológica.	Compreensão de como o comportamento empreendedor influencia a percepção e a resposta às características da disrupção tecnológica e desafios associados ao dilema do inovador.
Avaliar quais elementos do comportamento empreendedor são os	Análise qualitativa com base na transcrição e codificação de dados obtidos das entrevistas,	Identificação de elementos comportamentais críticos, como visão estratégica, modelo

mais adequados para responder, efetivamente, à disrupção tecnológica e superar o dilema do inovador.	utilizando o método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2015).	mental, energia, liderança e sistema de relações, que permitem a superação de resistências iniciais e a exploração de mercados emergentes.
Propor um modelo teórico que permita a articulação de elementos do comportamento empreendedor para a superação do dilema do inovador frente à disrupção tecnológica.	Síntese teórica fundamentada na integração da revisão de literatura com os achados empíricos das entrevistas, utilizando o metamodelo de Fillion (1993) e os conceitos de disrupção tecnológica de Christensen (1997) como referenciais.	Modelo teórico prático e estruturado que relacione os elementos do comportamento empreendedor às características das inovações disruptivas, fornecendo diretrizes para empreendedores e gestores enfrentarem disrupções tecnológicas.

Fonte: Elaboração própria, 2024

7 RESULTADOS

Os resultados deste estudo foram organizados em três vertentes principais, alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa, e refletem uma análise aprofundada dos dados empíricos coletados por meio das entrevistas semiestruturadas e da Análise de Conteúdo. Esses resultados são baseados na integração do referencial teórico com as evidências práticas obtidas, oferecendo insights relevantes sobre a interação entre os constructos disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e o dilema do inovador.

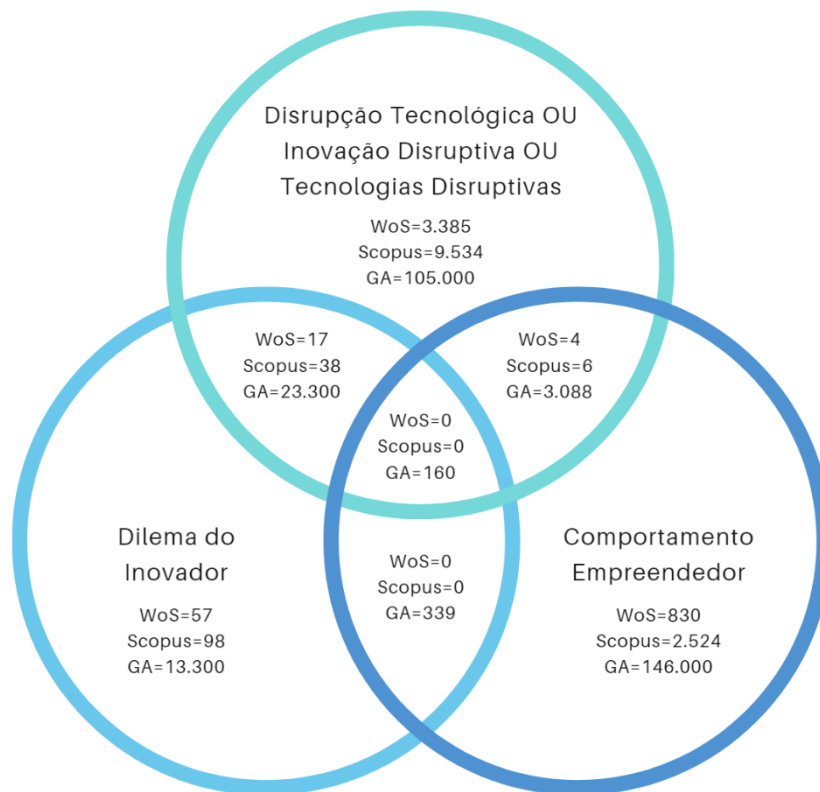
7.1 Compreensão da Influência da Disrupção Tecnológica no Comportamento Empreendedor

O impacto da disrupção tecnológica sobre o comportamento empreendedor foi analisado a partir da integração dos dados empíricos coletados e do referencial teórico, destacando sua relevância no contexto do dilema do inovador. As evidências indicam que características inerentes à disrupção, como desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas e resistência de clientes lucrativos, configuram desafios que demandam estratégias específicas de adaptação e inovação. Esses elementos não apenas influenciam as decisões dos empreendedores, mas também moldam sua capacidade de identificar oportunidades e responder de forma resiliente às transformações tecnológicas, reforçando a centralidade do comportamento empreendedor em cenários de mudança disruptiva.

7.1.1 Revisão da Literatura

A revisão da literatura buscou identificar os principais conceitos e estudos relacionados à disrupção tecnológica, ao comportamento empreendedor e ao dilema do inovador, fornecendo uma base teórica sólida para a condução da pesquisa. Essa análise evidenciou a amplitude e a relevância dos temas ao longo das últimas décadas, destacando a contribuição do metamodelo empreendedor de Fillion (1993) e das características das tecnologias disruptivas propostas por Christensen (1997). Esses referenciais permitiram estruturar os instrumentos de coleta de dados e compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelos empreendedores em contextos de transformação tecnológica.

Figura 3 - Distribuição de Publicações sobre Temas Centrais da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os resultados da pesquisa bibliográfica realizada são apresentados de forma sintética na Figura 3, que ilustra a distribuição de publicações relacionadas aos temas centrais deste estudo: "Disrupção Tecnológica ou Inovação Disruptiva ou Tecnologias Disruptivas", "Dilema do Inovador" e "Comportamento Empreendedor". As buscas foram realizadas nas bases de dados Web of Science (WoS), Scopus e Google Acadêmico (GA). Observa-se que o tema "Disrupção Tecnológica ou Inovação Disruptiva ou Tecnologias Disruptivas" apresenta maior volume de publicações, com 3.385 resultados na WoS, 9.534 na Scopus e 105.000 no GA. O "Dilema do Inovador" apresentou 57 resultados na WoS, 98 na Scopus e 13.300 no GA, enquanto "Comportamento Empreendedor" retornou 830 publicações na WoS, 2.524 na Scopus e 146.000 no GA. Além disso, a interseção entre os temas "Disrupção Tecnológica" e "Comportamento Empreendedor" apresentou 4 resultados na WoS, 6 na Scopus e 3.088 no GA, enquanto a interseção entre "Disrupção Tecnológica" e "Dilema do Inovador" contou com 17 na WoS, 38 na Scopus e 23.300 no GA. Contudo, a

sobreposição entre os três temas centrais revelou uma lacuna expressiva, com 0 resultados na WoS e na Scopus e apenas 160 no GA.

É importante destacar que a disparidade no número de resultados entre as bases WoS e Scopus, em comparação ao Google Acadêmico, decorre das diferenças na abrangência e critérios de indexação. Enquanto WoS e Scopus utilizam critérios rigorosos de curadoria para indexar publicações de revistas científicas consolidadas, o Google Acadêmico inclui uma gama mais ampla de fontes, como teses, dissertações, artigos em revistas não indexadas e documentos institucionais, resultando em um maior volume de resultados.

A conclusão da revisão da literatura evidencia uma lacuna expressiva na interseção entre os temas "Disrupção Tecnológica", "Dilema do Inovador" e "Comportamento Empreendedor", conforme apontado pela análise das publicações indexadas nas bases Web of Science (WoS), Scopus e Google Acadêmico (GA). Enquanto os temas individualmente apresentam um volume significativo de publicações, a sobreposição entre eles é praticamente inexistente nas bases WoS e Scopus, e muito limitada no GA. Essa disparidade reflete a necessidade de estudos que integrem esses três eixos para uma compreensão mais holística da relação entre comportamento empreendedor e a superação dos desafios impostos por inovações disruptivas.

A revisão também destaca que a predominância de estudos sobre disrupção tecnológica foca na perspectiva organizacional e estratégica, enquanto o comportamento empreendedor é abordado de forma isolada, sem uma conexão direta com o impacto da disrupção no processo de tomada de decisão dos empreendedores. A escassez de estudos abordando a intersecção entre esses temas reforça a relevância da pesquisa, que busca preencher essa lacuna ao propor um modelo teórico que articula os elementos do comportamento empreendedor como fatores críticos na superação do dilema do inovador.

Além disso, a revisão destaca a influência dos critérios de indexação das bases de dados utilizadas. Enquanto WoS e Scopus adotam curadorias rigorosas para indexação de publicações científicas consolidadas, o Google Acadêmico inclui uma gama mais ampla de fontes, como teses, dissertações e artigos não indexados, resultando em um volume maior de publicações, mas sem um controle de qualidade

tão rigoroso. Isso ressalta a necessidade de um olhar crítico sobre as fontes utilizadas e a importância de análises qualitativas para complementar a revisão quantitativa.

Pode-se concluir, que a revisão da literatura evidencia um campo de estudo ainda pouco explorado, justificando a necessidade de aprofundamento da investigação sobre como o comportamento empreendedor pode ser um diferencial estratégico para empreendedores que enfrentam desafios de disrupção tecnológica e buscam superar o dilema do inovador.

Adicionalmente, a revisão da literatura apontou para o uso do metamodelo empreendedor de Fillion (1993) e das características das tecnologias disruptivas de Christensen (1997) como base teórica para a preparação e condução das entrevistas em profundidade semiestruturadas, e desenvolvimento do modelo teórico. O metamodelo de Fillion oferece uma estrutura robusta para compreender o comportamento empreendedor, enquanto o conceito de tecnologias disruptivas de Christensen possibilita explorar os desafios e oportunidades inerentes ao dilema do inovador. Esses fundamentos teóricos foram essenciais para guiar a formulação dos instrumentos de coleta de dados e a análise das experiências relatadas pelos empreendedores.

7.1.2 Entrevistas em profundidade com empreendedores

As entrevistas em profundidade realizadas com três empreendedores possibilitaram compreender as estratégias e práticas empregadas para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica em seus respectivos setores: produtos promocionais, marketing digital e publicidade OOH (Out-of-Home). Os entrevistados foram selecionados com base em critérios de relevância e acessibilidade, assegurando que todos os casos incluíssem empresas que enfrentaram transformações tecnológicas significativas nos últimos 20 anos. Cada um dos empreendedores desempenhou papel direto nas decisões estratégicas que permitiram a adaptação à disrupção tecnológica, contribuindo para superar o dilema do inovador e manter a competitividade em mercados altamente dinâmicos. A análise dos depoimentos revelou padrões consistentes relacionados à adoção de abordagens inovadoras e à mobilização de elementos do comportamento empreendedor, que foram determinantes para o enfrentamento das incertezas e barreiras associadas a contextos disruptivos.

A análise dos dados revelou que a disrupção tecnológica influencia profundamente o comportamento empreendedor, especialmente no contexto do dilema do inovador. Os empreendedores entrevistados relataram que características centrais da disrupção – como desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas e resistência de clientes lucrativos – exigem estratégias específicas para adaptação e superação.

a. Impacto do Desempenho Inicial Inferior

Os participantes destacaram que, em fases iniciais, as inovações tecnológicas frequentemente apresentam desempenho inferior em comparação com soluções tradicionais. No entanto, a visão estratégica permitiu que esses empreendedores percebessem o potencial futuro das tecnologias disruptivas. Por exemplo, um empreendedor do setor de mídia *out of home* relatou que a adoção de painéis digitais interativos enfrentou resistência inicial devido a limitações técnicas e custos mais altos, mas a persistência e o aperfeiçoamento das tecnologias transformaram essa inovação em uma vantagem competitiva no longo prazo.

b. Margens de Lucro Reduzidas

Outro desafio identificado foi a necessidade de operar com margens de lucro menores durante a implementação de tecnologias disruptivas. Os empreendedores evidenciaram que o modelo mental flexível e a capacidade de gerenciar recursos de forma eficiente foram fundamentais para lidar com essa realidade. Um exemplo foi observado no setor de marketing digital, onde campanhas automatizadas inicialmente geraram retorno financeiro inferior, mas posteriormente criaram novos modelos de receita a partir da personalização de serviços.

c. Resistência de Clientes Lucrativos:

A resistência dos clientes tradicionais às novas soluções tecnológicas também foi apontada como um obstáculo significativo. Os empreendedores demonstraram que o engajamento ativo e a comunicação educacional foram estratégias eficazes para superar essa resistência. No setor de produtos promocionais, por exemplo, uma abordagem híbrida que conciliava métodos tradicionais com plataformas digitais facilitou a transição dos clientes mais relutantes para os novos sistemas.

d. Exploração de Novas Dimensões de Valor:

Além de enfrentar os desafios, os empreendedores identificaram e exploraram

novas dimensões de valor proporcionadas pelas tecnologias disruptivas. A criação de mercados emergentes, como a mídia programática no marketing digital ou a digitalização em larga escala na publicidade OOH (Out-of-Home), foi destacada como uma oportunidade significativa que impulsionou a competitividade das empresas.

Esses resultados indicam que a capacidade de adaptação e inovação, alicerçada em comportamentos empreendedores estratégicos, é determinante para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica.

7.2 Avaliação dos Elementos do Comportamento Empreendedor

A análise das entrevistas foi realizada utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2015), o que possibilitou uma avaliação sistemática e detalhada sobre como os cinco elementos centrais do comportamento empreendedor – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – foram mobilizados para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades proporcionadas pela disrupção tecnológica. Essa metodologia permitiu categorizar e interpretar as interações entre os elementos comportamentais e as características específicas da disrupção, como novas dimensões de valor, desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas, mercados emergentes e resistência de clientes lucrativos. Dessa forma, foi possível identificar padrões e estratégias que os empreendedores adotaram para adaptar seus negócios a cenários de transformação tecnológica, fornecendo uma compreensão estruturada e aprofundada do papel que o comportamento empreendedor desempenha na superação do dilema do inovador.

7.2.1 Categorias de Análise

A categorização foi realizada a partir da interpretação detalhada dos dados coletados, organizando-os em dimensões específicas que representam as respostas estratégicas dos empreendedores aos desafios e oportunidades encontrados em cenários disruptivos. A seguir, são apresentadas as categorias analisadas, que refletem tanto as características individuais e comportamentais dos empreendedores quanto os fatores externos que influenciam o processo de adaptação às transformações tecnológicas.

Elementos do Comportamento Empreendedor

- **Visão:** A capacidade de projetar o futuro e ajustar o modelo de negócios para capturar novas oportunidades proporcionadas pela disrupção tecnológica.

- **Modelo Mental:** Faz parte da visão de mundo do empreendedor. A maneira como enxerga as mudanças no mercado, influenciada por seus valores, experiências e atitudes.
- **Energia:** O esforço e tempo alocados pelo empreendedor na implementação das inovações e superação dos desafios.
- **Liderança:** A capacidade do empreendedor de liderar sua equipe e os stakeholders durante o processo de disrupção tecnológica.
- **Sistema de Relações:** A rede de apoio composta por parceiros, clientes e colaboradores, que influencia o sucesso da implementação das inovações tecnológicas.

Características da Disrupção Tecnológica

- **Novas Dimensões de Valor:** Inovações tecnológicas que oferecem conveniência, simplicidade e eficiência de maneira inédita.
- **Desempenho Inferior:** As inovações frequentemente apresentam um desempenho inferior em comparação com soluções tradicionais no início.
- **Margens de Lucro Menores:** A implementação de tecnologias disruptivas pode levar a margens de lucro menores no curto prazo.
- **Mercados Emergentes:** Novos mercados ou nichos surgem com a introdução de inovações tecnológicas.
- **Resistência dos Clientes Lucrativos:** Os clientes mais lucrativos muitas vezes resistem à adoção de novas tecnologias, preferindo soluções tradicionais.

Uma matriz de correspondência foi criada para destacar as relações encontradas entre os elementos do comportamento empreendedor e as características da disrupção tecnológica (Quadro 4). Por exemplo, foi observado que a visão dos empreendedores desempenhou um papel relevante em detectar novas dimensões de valor e explorar mercados emergentes, enquanto a liderança foi determinante para engajar equipes e clientes na adoção de inovações, superando a resistência inicial dos clientes lucrativos. Já o sistema de relações foi essencial para consolidar parcerias estratégicas, facilitando a entrada em mercados emergentes e

mitigando os impactos de margens de lucro menores.

Quadro 4 - Matriz de Correspondência: Comportamento Empreendedor (CE) e Disrupção Tecnológica (DT)

CE / DT	Novas Dimensões de Valor	Desempenho Inferior	Margens de Lucro Menores	Mercados Emergentes	Resistência de Clientes Lucrativos
Visão	Identificar novas oportunidades e ajustar estratégias.	Focar em melhorias futuras.	Aceitar margens menores temporariamente.	Explorar novos mercados.	Educar clientes sobre os benefícios.
Modelo Mental	Adaptar-se a novas formas de criar valor.	Aceitar limitações iniciais.	Operar com margens reduzidas.	Responder rapidamente às demandas.	Lidar com resistência por meio de persuasão.
Energia	Sustentar a implementação de inovações.	Dedicar-se à superação de limitações iniciais.	Manter operações com esforço contínuo.	Direcionar recursos para novos mercados.	Apoiar ações para superar resistências.
Liderança	Engajar equipes e stakeholders na adoção de inovações.	Garantir foco no desenvolvimento.	Liderar ajustes para operar com eficiência.	Direcionar a equipe para oportunidades.	Conduzir esforços para engajar clientes.
Sistema de Relações	Utilizar parcerias para maximizar valor.	Mitigar impactos de limitações iniciais.	Suportar margens reduzidas por meio de colaboração.	Facilitar entrada em novos mercados.	Fortalecer relações para promover aceitação.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

7.2.2 Detalhamento dos resultados da análise do conteúdo das entrevistas

O detalhamento dos resultados obtidos permite uma análise aprofundada das formas como os empreendedores mobilizaram os elementos do comportamento empreendedor em resposta aos desafios impostos pela disrupção tecnológica. Cada elemento – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – foi examinado em sua relação direta com as características da disrupção, possibilitando identificar padrões de comportamento e estratégias específicas que contribuíram para a adaptação e superação dos obstáculos apresentados. A seguir, são apresentados os principais achados associados a cada um desses elementos.

a. Visão

A visão foi determinante para a identificação de novas dimensões de valor e para o direcionamento das empresas em direção aos mercados emergentes. A capacidade dos empreendedores de antecipar tendências e ajustar seus modelos de negócios permitiu que eles aproveitassem as oportunidades oferecidas pelas inovações tecnológicas. A seguir, o quadro 5 sintetiza as correlações entre a visão e as características da disrupção.

Quadro 5 – Correlações entre VISÃO e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	A visão estratégica permitiu a identificação de novas oportunidades e inovação tecnológica.	"Decidimos desenvolver um sistema de pedidos online e implementar o WhatsApp como um canal de comunicação ágil."
Desempenho Inferior	A visão de longo prazo ajudou os empreendedores a persistirem apesar do baixo desempenho inicial das tecnologias.	"Sabia que, se não nos adaptássemos rapidamente, seríamos deixados para trás."
Margens de Lucro Menores	A aceitação de margens menores no curto prazo foi guiada por uma visão focada em benefícios futuros.	"Apostar no digital era uma decisão necessária para o futuro da empresa, mas ao mesmo tempo, não queríamos perder nossos clientes mais lucrativos."
Mercados Emergentes	A visão foi determinante para a exploração de novos mercados e segmentos.	"Decidimos investir pesado em telas de alta definição e com controle remoto para modificar as campanhas em tempo real."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A visão estratégica ajudou a educar clientes tradicionais sobre os benefícios das inovações.	"Mantivemos o atendimento presencial e personalizado para aqueles clientes que preferiam esse modelo, mas começamos a educá-los sobre as vantagens de usar nossos canais digitais."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

b. Modelo Mental

O modelo mental flexível dos empreendedores foi decisivo para a aceitação do desempenho inferior das inovações tecnológicas e para operar com margens de lucro menores no curto prazo. Essa flexibilidade permitiu que os empreendedores

adaptassem suas estratégias às novas realidades do mercado. A seguir, o quadro 6 sintetiza as correlações entre a modelo mental e as características da disrupção.

Quadro 6 – Correlações entre MODELO MENTAL e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	O modelo mental flexível ajudou a aceitar novas formas de criação de valor.	"Ao observarmos a demanda crescente por pedidos online, decidimos desenvolver um sistema de pedidos online."
Desempenho Inferior	A flexibilidade mental permitiu lidar com o baixo desempenho inicial das inovações.	"Percebi que o marketing de automação demorava para gerar resultados, mas sabia que era uma questão de tempo para que os clientes comesçassem a ver valor."
Margens de Lucro Menores	A adaptação do modelo mental favoreceu a aceitação de lucros menores no curto prazo.	"Oferecemos pacotes experimentais de mídia digital com preços atrativos para ajudar os clientes a testarem o novo formato sem grandes riscos."
Mercados Emergentes	A mentalidade aberta facilitou a exploração de novos mercados.	"Quando percebemos a demanda reprimida por uniformes de maior qualidade, decidimos entrar nesse mercado com uma oferta diferenciada."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A adaptação do modelo mental permitiu superar a resistência dos clientes tradicionais.	"Continuamos a oferecer os outdoors tradicionais, mas educamos nossos clientes sobre os benefícios das novas tecnologias."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

c. Energia

A energia aplicada pelos empreendedores foi fundamental para a implementação de inovações e a superação do desempenho inferior das novas tecnologias. O esforço contínuo garantiu que as inovações fossem ajustadas e aprimoradas até que alcançassem o desempenho esperado. A seguir, o quadro 7 sintetiza as correlações entre a energia e as características da disrupção.

Quadro 7 – Correlações entre ENERGIA e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	O esforço contínuo garantiu a implementação de inovações.	"Investimos pesado na instalação de telas de alta definição e em sistemas de geolocalização para ajustar as campanhas em tempo real."
Desempenho Inferior	A energia aplicada foi essencial para superar o baixo desempenho inicial.	"A transição foi difícil, mas nos dedicamos a manter o contato próximo com os clientes enquanto adaptávamos o sistema."
Margens de Lucro Menores	O esforço contínuo garantiu operações sustentáveis mesmo com margens menores.	"Mantivemos nossa presença forte no digital, mesmo com margens menores, porque acreditávamos no potencial de longo prazo."
Mercados Emergentes	A energia foi decisiva para explorar mercados emergentes.	"O investimento inicial foi alto, mas estávamos confiantes de que os aeroportos e rodovias eram ambientes perfeitos para mídia digital de alto impacto."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A dedicação dos empreendedores ajudou a superar a resistência dos clientes tradicionais.	"Acompanhamos de perto nossos clientes mais antigos, mostrando na prática como as novas soluções poderiam beneficiá-los sem comprometer a experiência que já valorizavam."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

d. Liderança

A liderança foi crucial para engajar as equipes e os clientes na adoção de novas tecnologias, além de garantir a superação da resistência dos clientes lucrativos e o gerenciamento eficaz do desempenho inferior das inovações. A seguir, o quadro 8 sintetiza as correlações entre a liderança e as características da disrupção.

Quadro 8 – Correlações entre LIDERANÇA e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	A liderança foi essencial para convencer equipes e clientes sobre	"Fiz uma análise detalhada de tendências e comecei a treinar nossa equipe para se preparar para a automação de campanhas."

	inovações.	
Desempenho Inferior	A liderança manteve a equipe focada apesar dos desafios iniciais.	"Fui completamente transparente com todos e expliquei a importância de continuar investindo no futuro do marketing digital."
Margens de Lucro Menores	A liderança ajudou a equipe a se ajustar a margens menores.	"Conseguimos ajustar a equipe e manter nossos contratos enquanto educávamos nossos clientes sobre os benefícios da mídia digital."
Mercados Emergentes	A liderança orientou a equipe na adaptação para novos mercados.	"Lideramos o desenvolvimento de campanhas inovadoras com painéis digitais interativos, que abriram novos horizontes no mercado de mídia."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A liderança foi essencial para superar resistências.	"Aos poucos, fomos convencendo os clientes mais tradicionais a utilizar os canais digitais, mostrando as vantagens em termos de praticidade."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

e. Sistema de Relações

O sistema de relações desempenhou um papel chave na implementação das inovações, facilitando a adoção de novas dimensões de valor e ajudando a superar a resistência dos clientes lucrativos. A seguir, o quadro 9 sintetiza as correlações entre o sistema de relações e as características da disrupção.

Quadro 9 – Correlações entre RELAÇÕES e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	Parcerias estratégicas facilitaram a implementação de inovações.	"Trabalhamos com startups de tecnologia para integrar soluções inovadoras, como geolocalização em tempo real, aos nossos painéis digitais."
Desempenho Inferior	Redes de apoio ajudaram a mitigar os impactos do desempenho inferior.	"Parcerias com fornecedores de tecnologia nos ajudaram a ajustar e otimizar nossas ferramentas de automação."
Margens de Lucro Menores	Parcerias ajudaram a sustentar operações	"Mantivemos nossas parcerias com fornecedores, o que nos permitiu oferecer

	durante períodos de margens reduzidas.	preços competitivos durante a transição."
Mercados Emergentes	O sistema de relações facilitou a entrada em novos mercados.	"Nossa colaboração com empresas de tecnologia nos deu acesso a mercados que ainda estavam sendo explorados no Brasil."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A rede de contatos ajudou a convencer clientes tradicionais a adotar as inovações.	"Minha esposa, que também é minha sócia, foi essencial para equilibrar o tradicional com o digital, garantindo que não perdêssemos nossos principais clientes."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

f. Conclusões sobre a análise do conteúdo das entrevistas

Os resultados da análise evidenciaram que os elementos do comportamento empreendedor, conforme descritos por Fillion (1993), interagem diretamente com as características da disrupção tecnológica de Christensen (1997). Esses elementos foram determinantes para que os empreendedores pudessem identificar e aproveitar oportunidades proporcionadas pelas inovações disruptivas, além de superar desafios como desempenho inferior inicial das tecnologias, resistência de clientes tradicionais e necessidade de operar com margens menores no curto prazo. A análise consolidada sugere que empreendedores que cultivam esses elementos de maneira estratégica conseguem responder de forma mais ágil e resiliente às demandas impostas pelas transformações tecnológicas.

- **Visão:** O elemento da visão foi fundamental para detectar novas dimensões de valor e a presença de mercados emergentes, permitindo que os empreendedores direcionassem suas operações e estratégias de acordo com as mudanças no ambiente tecnológico. A capacidade de projetar e adaptar o futuro do negócio foi essencial para superar as dificuldades iniciais, como desempenho inferior e margens de lucro menores, que são frequentes em inovações disruptivas.
- **Modelo Mental:** O modelo mental foi decisivo para aceitar e entender o impacto inicial de desempenhos inferiores e margens de lucro reduzidas em novos produtos e tecnologias. A flexibilidade de modelo mental permitiu que os empreendedores processassem as mudanças com uma atitude positiva e

estratégica, ajustando-se rapidamente às demandas dos mercados emergentes.

- **Energia:** Este elemento mostrou-se essencial para sustentar o processo de inovação. O investimento contínuo de energia foi necessário para enfrentar desafios como o desempenho inferior inicial das inovações e para apoiar a exploração de mercados emergentes. A energia aplicada também foi fundamental para enfrentar o desafio de operar com margens menores, exigindo eficiência e perseverança.
- **Liderança:** A liderança permitiu que os empreendedores engajassem suas equipes e clientes na adoção das inovações, especialmente ao gerenciar a resistência dos clientes lucrativos. A liderança eficaz ajudou a alinhar o desempenho inferior das tecnologias e manter a motivação interna, demonstrando a importância de um líder que educa e guia a adaptação tecnológica.
- **Sistema de Relações:** Finalmente, o sistema de relações teve um papel significativo ao fornecer o suporte necessário para implementar as inovações e superar a resistência dos clientes lucrativos. Parcerias estratégicas e redes de apoio ajudaram a consolidar novas dimensões de valor e a explorar mercados emergentes, reduzindo o impacto de margens de lucro menores e facilitando a adoção gradual das novas tecnologias.

Em última análise, os elementos do comportamento empreendedor interagem e se complementam ao abordar as características da disrupção tecnológica, proporcionando uma resposta robusta e adaptável às demandas do mercado em transformação. Esses insights sugerem que empreendedores podem se beneficiar ao cultivar esses elementos em suas estratégias de adaptação e inovação, reforçando tanto a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades quanto a resiliência para enfrentar desafios inerentes ao processo disruptivo.

7.3 Proposição de Modelo Teórico

Com base nos dados coletados e nas análises realizadas, foi desenvolvido um modelo teórico que integra os elementos do comportamento empreendedor com as características da disrupção tecnológica. O modelo tem como objetivo oferecer um arcabouço analítico e prático que oriente empreendedores a superar o dilema do

inovador e a adaptar suas estratégias às transformações tecnológicas disruptivas de forma eficiente e sustentável.

7.3.1 Estrutura do Modelo Teórico

A estrutura do modelo teórico é fundamentada em cinco elementos centrais do comportamento empreendedor, que foram identificados como cruciais para enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica (Fig. 4). Esses elementos, interdependentes e complementares, oferecem uma base robusta para que os empreendedores possam superar o dilema do inovador de forma sistemática e eficaz. Cada elemento reflete dimensões específicas de ação e decisão, orientadas pela necessidade de adaptação, resiliência e inovação em ambientes complexos e em constante transformação

Figura 4 - Modelo Teórico para Superação do Dilema do Inovador pela Perspectiva do Comportamento Empreendedor



Fonte: Elaboração própria, 2024.

a. **Visão:** A visão é a capacidade de antecipar cenários futuros e ajustar continuamente as estratégias de negócios para capturar novas oportunidades emergentes. Este elemento mostrou-se essencial na identificação de novas dimensões de valor, exploração de mercados emergentes e superação da resistência de clientes lucrativos. Empreendedores com uma visão clara demonstraram habilidades para alinhar estratégias de curto e longo prazo, permitindo a adaptação contínua e a captura de valor. Esse elemento é determinante para:

- **Identificação de novas dimensões de valor:** Empreendedores com uma visão clara conseguem identificar formas inovadoras de gerar valor, mesmo quando estas desafiam abordagens estabelecidas, como exemplificado pela utilização de mídia programática no setor de marketing digital. Uma visão bem articulada permite reconhecer os potenciais de valor que surgem das tecnologias emergentes, mesmo antes de sua plena aceitação no mercado.
- **Exploração de mercados emergentes:** A visão também auxilia na exploração de novos nichos, como o mercado de uniformes diferenciados ou a expansão da mídia digital em ambientes aeroportuários. Identificar e capitalizar sobre mercados emergentes é fundamental para se manter à frente da curva disruptiva.
- **Superação da resistência de clientes lucrativos:** A visão permite educar clientes sobre os benefícios das novas soluções tecnológicas, promovendo uma transição mais gradual e eficaz, mesmo em cenários de resistência. Esse tipo de visão não se limita ao mercado, mas também à compreensão de que a resistência à inovação por parte dos clientes pode ser vencida com estratégias de comunicação e demonstração de valor.

A visão, portanto, é a espinha dorsal da transformação em cenários de disrupção, e seu papel se reflete na capacidade de direcionar a empresa para o futuro, enquanto explora soluções inovadoras e cria oportunidades de crescimento.

b. Modelo Mental: A flexibilidade do modelo mental foi identificada como um diferencial crítico para a aceitação de compromissos de curto prazo, como operar com desempenho inicial inferior e margens de lucro reduzidas, enquanto se prepara para ganhos futuros. Um modelo mental flexível facilita respostas ágeis às incertezas de mercados emergentes e promove uma abordagem resiliente diante dos desafios da disrupção tecnológica. Esse elemento é determinante para:

- **Aceitação do desempenho inferior inicial:** Empreendedores com um modelo mental flexível são capazes de aceitar que inovações tecnológicas frequentemente apresentam desempenho inferior nos estágios iniciais, enquanto investem no aperfeiçoamento de tais tecnologias. Este comportamento é crucial para que a inovação possa evoluir e superar suas

limitações iniciais.

- **Operação com margens de lucro reduzidas:** A flexibilidade mental também é essencial para operar com margens menores a curto prazo, confiando que isso será compensado por ganhos futuros. Essa capacidade de lidar com margens temporariamente mais baixas reflete uma visão estratégica de longo prazo e uma abordagem focada no valor futuro, em vez de ganhos imediatos.
- **Exploração de mercados emergentes:** Um modelo mental aberto é necessário para adaptação às demandas desses mercados, permitindo respostas ágeis e inovadoras. Mercados emergentes são caracterizados por incertezas, e só empreendedores com uma mente flexível conseguem explorar esses ambientes, identificando oportunidades antes de seus concorrentes.

O modelo mental flexível é, portanto, um facilitador para lidar com ambiguidades e paradoxos inerentes ao desenvolvimento tecnológico disruptivo, promovendo uma abordagem que favorece a resiliência e a adaptação.

c. Energia: O esforço contínuo e o tempo investidos pelos empreendedores foram essenciais para sustentar a inovação e superar os desafios iniciais. A energia aplicada garantiu a continuidade dos processos necessários para explorar mercados emergentes e operar com margens menores, ao mesmo tempo em que apoiou o desenvolvimento e a consolidação das inovações. Esse elemento é determinante para:

- **Superar o desempenho inferior inicial:** Empreendedores que investem grande quantidade de energia são capazes de sustentar a continuidade dos processos necessários para a evolução das inovações. A persistência durante os estágios iniciais é fundamental para que o empreendimento sobreviva e prospere, particularmente quando enfrenta resistência interna ou do mercado.
- **Exploração de mercados emergentes:** A energia aplicada é indispensável para manter a consistência operacional durante a entrada em novos mercados. A exploração de mercados emergentes requer um esforço

constante para estabelecer presença, superar barreiras de entrada e converter oportunidades em valor tangível.

- **Manutenção da operação com margens reduzidas:** A energia visa não apenas a sobrevivência operacional, mas também a construção de uma base robusta para ganhos futuros. Ao investir recursos mesmo quando os retornos são inicialmente baixos, o empreendedor prepara o terreno para colheitas futuras mais expressivas, que porão sua empresa em vantagem.

Assim, a energia direcionada é o motor do crescimento em contextos de disrupção, proporcionando o esforço necessário para transformar uma ideia inicial em uma inovação consolidada e aceita pelo mercado.

d. Liderança: A liderança se destacou como um elemento essencial para engajar equipes, educar clientes e mobilizar recursos para a adoção de inovações. Líderes eficazes demonstraram habilidades em inspirar confiança, motivar suas equipes e convencer clientes relutantes, facilitando a implementação de novas tecnologias e garantindo a transição em contextos de disrupção.

- **Engajamento da equipe:** Um líder eficaz assegura a motivação da equipe, mesmo diante de inovações que enfrentam desempenho inferior ou margens menores. A manutenção do foco e do entusiasmo da equipe é crucial para garantir a execução das estratégias necessárias para a transição tecnológica.
- **Educação dos clientes resistentes:** A liderança também implica uma habilidade de educar e convencer clientes, principalmente aqueles resistentes às novas tecnologias, mostrando-lhes os benefícios das inovações. Uma abordagem educativa é necessária para converter resistência em apoio, e isso requer um líder confiante e persuasivo.
- **Exploração de novos mercados:** Um líder competente orienta sua equipe para adaptar processos e produtos, a fim de capturar novas oportunidades em mercados emergentes. Em contextos de disrupção, essa habilidade de conduzir transformações é decisiva para que a organização possa aproveitar as oportunidades antes dos concorrentes.

A liderança, portanto, é a força motriz que impulsiona a mobilização e o

engajamento necessário para que inovações sejam implementadas, mesmo em face de resistência interna e externa.

e. Sistema de Relações: Redes de apoio e parcerias estratégicas desempenharam um papel fundamental na mitigação de riscos, superação de desafios financeiros e entrada em mercados emergentes. Um sistema de relações bem estruturado potencializou a capacidade dos empreendedores de implementar inovações e garantir a aceitação das novas soluções tecnológicas.

- **Colaboração para inovação:** Redes de apoio são fundamentais para mitigar riscos associados ao desempenho inferior das inovações e minimizar impactos decorrentes de margens reduzidas. Colaborações com parceiros que compartilham riscos e recursos são essenciais para suportar os períodos de incerteza que frequentemente acompanham inovações disruptivas.
- **Exploração de mercados emergentes:** Parcerias estratégicas facilitam a entrada em novos nichos, permitindo o compartilhamento de riscos e recursos, viabilizando um acesso mais robusto a mercados não tradicionais. Essas parcerias ajudam a superar barreiras iniciais e a estabelecer uma presença mais rápida e eficaz em mercados novos.
- **Superação da resistência dos clientes lucrativos:** Redes de apoio que incluem parceiros e colaboradores são essenciais para auxiliar na transição dos clientes relutantes em adotar novas tecnologias, tornando o processo mais suave e eficaz. Essa rede de relações também desempenha um papel crítico na legitimação das inovações junto a diferentes stakeholders.

Assim, um sistema de relações bem estruturado é indispensável para possibilitar o crescimento em ambientes de disrupção, garantindo que o empreendedor tenha acesso aos recursos necessários para implementar inovações e reduzir riscos.

7.3.2 Proposições Estratégicas

Com base na interação entre os elementos do comportamento empreendedor e as características da disrupção tecnológica, foi desenvolvido um conjunto de proposições estratégicas que articulam como empreendedores podem superar o

dilema do inovador em contextos disruptivos:

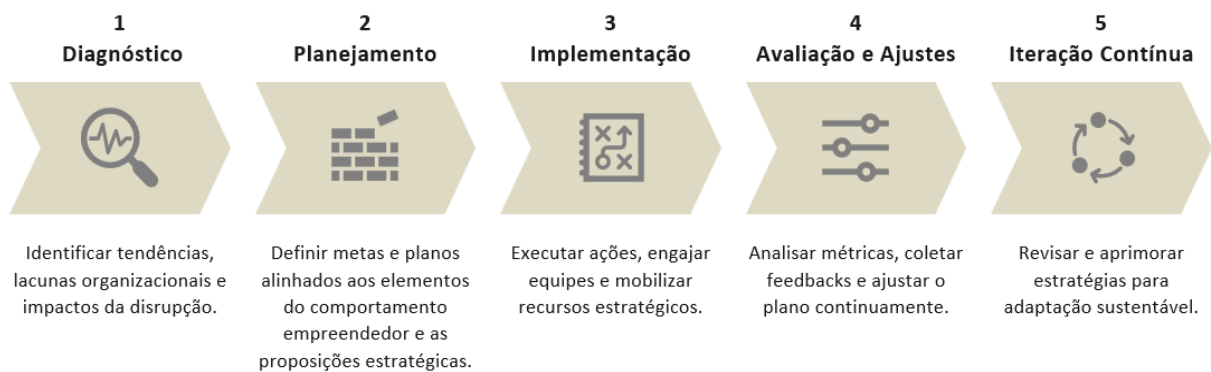
- **Proposição 1:** A visão clara e orientada é um fator essencial para a identificação de novas dimensões de valor e para a entrada em mercados emergentes, contribuindo diretamente para a capacidade de capturar valor a longo prazo. Empreendedores que desenvolvem uma visão estratégica conseguem identificar oportunidades negligenciadas por outros e criar valor a longo prazo.
- **Proposição 2:** A flexibilidade do modelo mental é essencial para aceitar limitações iniciais, como desempenho inferior e margens reduzidas, criando resiliência para adaptação em ambientes de transformação. Essa característica diferencia empreendedores que prosperam em condições de incerteza.
- **Proposição 3:** A energia direcionada à experimentação e execução de inovações é proporcional à capacidade do empreendedor de superar as limitações iniciais das tecnologias disruptivas, garantindo sua adoção e expansão. A energia alocada é o que sustenta a inovação e gera impactos duradouros.
- **Proposição 4:** Liderança eficaz é crucial para engajar equipes e clientes na adoção de novas tecnologias, especialmente em situações que envolvem resistência por parte dos clientes e a necessidade de educação sobre os novos benefícios. Líderes que atuam como comunicadores e educadores têm maior chance de sucesso em contextos disruptivos.
- **Proposição 5:** Um sistema de relações bem estruturado facilita a adoção de inovações tecnológicas e contribui para a superação de desafios financeiros iniciais, estabelecendo parcerias que amplificam o acesso aos mercados emergentes. Empreendedores que cultivam relações estratégicas constroem uma base mais resiliente para enfrentar a disrupção.

7.3.3 Etapas para Aplicação do Modelo

A aplicação do modelo proposto consiste em etapas estruturadas que visam garantir a adaptação estratégica das organizações aos desafios decorrentes da disrupção tecnológica (Fig. 5). Fundamentadas em práticas reconhecidas de gestão de mudança e transformação organizacional (KOTTER, 1996), essas etapas são

sugeridas para auxiliar na superação do dilema do empreendedor. A organização sistemática das etapas permite direcionar ações claras, voltadas para a identificação de oportunidades, superação de barreiras e manutenção da competitividade em cenários de constante evolução. A seguir, cada etapa é detalhada com o objetivo de orientar sua aplicação geral para diferentes contextos organizacionais.

Figura 5 – Etapas para Aplicação do Modelo



Fonte: Elaboração própria, 2024.

1. Diagnóstico

Objetivo: Criar uma visão clara da prontidão organizacional e das áreas que necessitam de transformação.

A etapa de diagnóstico constitui a base para a aplicação do modelo, permitindo identificar se as características da disrupção tecnológica estão presentes no ambiente do empreendimento e avaliar a capacidade organizacional de resposta. Essa etapa é essencial para compreender o contexto competitivo, mapear oportunidades e lacunas e preparar a organização para mudanças estratégicas.

- **Análise do ambiente competitivo:** Examinar tendências de mercado, inovações tecnológicas emergentes e movimentações dos competidores. Identificar como as mudanças no setor podem impactar o negócio e avaliar oportunidades e ameaças das mudanças tecnológicas.
- **Mapeamento das condições de mercado:** Avaliar o comportamento dos consumidores, novas demandas e os fatores que alteram o valor percebido pelos clientes. Entender como as inovações disruptivas podem transformar as preferências do público-alvo e os canais de interação com o mercado.

- **Avaliação de capacidades internas:** Identificar recursos organizacionais existentes, como infraestrutura tecnológica, expertise da equipe e processos internos. Avaliar se esses elementos oferecem suporte ou criam barreiras à adaptação às inovações disruptivas.
- **Mapear sinais de disrupção tecnológica:** Verificar a presença de elementos como desempenho inicial inferior das inovações, margens de lucro reduzidas, surgimento de mercados emergentes, resistência de clientes lucrativos e a criação de novas dimensões de valor que desafiem os paradigmas existentes
- **Identificação de lacunas:** Reconhecer discrepâncias entre a posição atual da organização e os requisitos necessários adaptação à disrupção tecnológica de forma eficaz. Isso inclui identificar áreas que necessitam de investimentos ou ajustes.

2. Planejamento Estratégico

Objetivo: Criar um *roadmap* estratégico que guie a organização em sua transição para um ambiente disruptivo.

O planejamento estratégico traduz as análises do diagnóstico em um plano prático e coeso, alinhando os elementos do comportamento empreendedor aos desafios identificados. Essa etapa estabelece as bases para a implementação, priorizando ações críticas e definindo metas específicas.:

- **Articulação dos elementos chave e proposições estratégicas:** Integrar Visão, Modelo Mental, Energia, Liderança e Sistema de Relações com as proposições estratégicas mais adequadas em um plano estratégico coeso e abrangente.
- **Definição de metas claras e específicas:** Estabelecer objetivos mensuráveis e temporais, como aumentar a adoção de tecnologias disruptivas, explorar novos nichos de mercado ou reduzir custos operacionais. As metas devem ser realistas, mas desafiadoras.
- **Priorização e detalhamento de ações:** Identificar iniciativas críticas, sequenciar atividades e estabelecer cronogramas de execução. Exemplos incluem a introdução de novos produtos, reestruturações organizacionais ou

o estabelecimento de parcerias estratégicas.

3. Implementação

Objetivo: Garantir que as ações estratégicas sejam executadas com eficiência e coordenação, maximizando os resultados esperados.

A implementação materializa o plano estratégico, mobilizando recursos e equipes para garantir a execução eficaz das iniciativas planejadas. Essa etapa é central para transformar estratégias em ações tangíveis.

- **Engajamento e capacitação da equipe:** Comunicar claramente os objetivos estratégicos e oferecer treinamentos que preparem a equipe para novas tecnologias e processos. O engajamento deve ser contínuo para manter a motivação durante a transição.
- **Alocação estratégica de recursos:** Direcionar investimentos financeiros, tecnológicos e humanos para áreas prioritárias, garantindo que as iniciativas-chave tenham os recursos necessários para serem bem-sucedidas.
- **Criação de equipes multidisciplinares:** Formar grupos de trabalho compostos por profissionais de diferentes áreas e competências, promovendo soluções inovadoras e colaboração eficaz.
- **Monitoramento da execução:** Utilizar ferramentas de gestão de projetos para acompanhar o progresso das iniciativas, assegurando que prazos e orçamentos sejam cumpridos.

4. Avaliação e Ajustes

Objetivo: Manter a estratégia alinhada aos objetivos organizacionais, promovendo melhorias contínuas e respondendo de forma ágil às mudanças.

A avaliação contínua das iniciativas implementadas assegura que os objetivos estratégicos sejam atingidos e que o plano se mantenha relevante frente a mudanças no ambiente interno ou externo.

- **Coleta estruturada de feedbacks:** Estabelecer canais regulares para ouvir tanto stakeholders internos quanto externos, como equipes, clientes e parceiros estratégicos.

- **Monitoramento de métricas de desempenho:** Avaliar KPIs definidos anteriormente, tais como tempo de adoção de tecnologias, eficiência operacional e satisfação dos clientes.
- **Identificação de desvios e oportunidades:** Detectar áreas onde os resultados estão abaixo do esperado ou onde novas oportunidades surgiram, exigindo ajustes na abordagem.
- **Ajuste contínuo de estratégias:** Refinar o plano estratégico conforme necessário, assegurando flexibilidade para responder a mudanças no ambiente externo ou interno.

5. Iteração Contínua

Objetivo: Estabelecer um ciclo iterativo que permita à organização evoluir continuamente e antecipar mudanças em ambientes disruptivos.

A última etapa consolida o ciclo de aprendizado e adaptação organizacional, garantindo que a organização permaneça ágil, resiliente e preparada para lidar com transformações futuras.

- **Revisões periódicas do diagnóstico:** Atualizar regularmente as análises de mercado, comportamento do consumidor e evolução tecnológica para assegurar que o plano estratégico reflita a realidade atual.
- **Melhoria contínua de estratégias:** Incorporar lições aprendidas em ciclos anteriores para aprimorar processos, produtos e abordagens ao mercado.
- **Desenvolvimento de competências futuras:** Investir no desenvolvimento organizacional, como capacitação de equipes e experimentação com novas tecnologias
- **Fomento de uma cultura adaptativa:** Estimular a flexibilidade organizacional, promovendo valores como inovação, aprendizado contínuo e prontidão para mudanças.

Com essas etapas detalhadas, o modelo permite que empreendedores não apenas respondam à disrupção tecnológica, mas também atuem de forma proativa em contextos disruptivos.

7.3.4 Considerações final sobre o modelo proposto

O modelo teórico apresentado destaca que a superação do dilema do inovador em um contexto de disrupção tecnológica requer um equilíbrio integrado entre visão estratégica, modelo mental flexível, energia direcionada, liderança eficaz e um sistema de relações robusto. Cada um desses elementos desempenha um papel único e complementar na adaptação às inovações disruptivas, promovendo a capacidade de empreendedores e organizações em um ambiente de constante transformação.

Além disso, este modelo reflete a importância de uma abordagem estruturada, ancorada tanto na literatura sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor quanto nos insights obtidos por meio de pesquisa empírica. A análise detalhada das entrevistas com empreendedores que enfrentaram e superaram disrupções tecnológicas fornece uma base prática que reforça a aplicabilidade das proposições estratégicas.

Ao reconhecer e desenvolver esses elementos, os empreendedores são capacitados a construir organizações resilientes, capazes de não apenas enfrentar os desafios associados à redução de margens e à resistência dos clientes, mas também explorar e capturar as oportunidades oferecidas pelos mercados emergentes. Nesse sentido, o comportamento empreendedor torna-se um diferencial crítico, possibilitando transformar desafios disruptivos em fontes de vantagem competitiva duradoura.

O desenvolvimento de uma visão clara, a manutenção de um modelo mental flexível, o investimento contínuo de energia, uma liderança engajadora e a construção de um sistema de relações sólido permitem transformar incertezas em oportunidades concretas para a criação de valor sustentável e crescimento a longo prazo. Além disso, as etapas práticas de aplicação descritas no modelo oferecem um caminho estruturado para que empreendedores possam implementar essas estratégias de forma eficaz e adaptativa.

Assim, as proposições apresentadas vão além de diretrizes teóricas: são ferramentas práticas que oferecem aos empreendedores um arcabouço estratégico e operacional para navegar pelas complexidades da disrupção tecnológica. Sob essa perspectiva, o comportamento empreendedor não se limita a reagir às mudanças, mas assume um papel proativo, antecipando tendências e liderando transformações que garantem a relevância e competitividade das organizações em cenários de constante evolução.

7.4 Considerações Finais

Os resultados apresentados reforçam a relevância do comportamento empreendedor como um diferencial estratégico para enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica. A integração entre visão, flexibilidade mental, energia, liderança e sistema de relações mostrou-se essencial para superar o dilema do inovador, promovendo a adaptação e a resiliência organizacional. Os insights gerados também têm implicações práticas relevantes, oferecendo ferramentas e diretrizes para que empreendedores, gestores e formuladores de políticas compreendam melhor e enfrentem os desafios associados à disrupção tecnológica.

Além dessas vertentes principais, os resultados também fornecem contribuições significativas para a literatura existente sobre empreendedorismo e disrupção tecnológica. Este estudo avança o entendimento teórico e empírico ao integrar comportamentos empreendedores com as características únicas de ambientes disruptivos, como novos mercados e tecnologias emergentes.

Finalmente, ao fornecer uma base sólida para futuros estudos, esta pesquisa contribui para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre a interação entre comportamento empreendedor e disrupção tecnológica, incentivando investigações futuras e aplicações práticas que ampliem a resiliência e o sucesso de empresas em ambientes de transformação constante.

8 DISCUSSÃO

A discussão apresenta uma análise crítica dos resultados obtidos, integrando-os ao referencial teórico e destacando as principais contribuições deste estudo para o entendimento do comportamento empreendedor em contextos de disrupção tecnológica. Os achados reforçam e ampliam os conceitos presentes na literatura, evidenciando a relevância dos elementos do comportamento empreendedor – visão, modelo mental flexível, energia, liderança e sistema de relações – como determinantes para a superação dos desafios impostos pelas inovações disruptivas.

A visão estratégica, um dos pilares identificados, mostrou-se essencial para antecipar tendências e identificar novas dimensões de valor, permitindo que empreendedores ajustem seus modelos de negócio de forma proativa. Este achado está alinhado às contribuições de Christensen (1997), que destaca a criação de mercados emergentes como uma das principais estratégias para explorar oportunidades em cenários de transformação tecnológica. Além disso, a flexibilidade do modelo mental revelou-se indispensável para aceitar compromissos iniciais, como margens de lucro reduzidas e desempenho inferior das inovações, enquanto se prepara para benefícios de longo prazo. Esses resultados ampliam a literatura ao destacar a importância de uma mentalidade adaptativa em mercados caracterizados pela incerteza e volatilidade.

A energia investida pelos empreendedores emergiu como um fator crítico para sustentar os esforços de inovação e garantir a continuidade das iniciativas, mesmo em condições adversas. A liderança, por sua vez, desempenhou papel fundamental na mobilização de equipes e no engajamento de stakeholders, especialmente para superar a resistência inicial de clientes e parceiros diante de tecnologias emergentes. Por fim, o sistema de relações foi identificado como um elemento chave para a formação de parcerias estratégicas e acesso a recursos necessários para mitigar riscos financeiros e operacionais, contribuindo para uma adaptação mais eficiente às mudanças do mercado.

Os resultados desta pesquisa não apenas corroboram conceitos previamente explorados, mas também oferecem novas perspectivas sobre como esses elementos do comportamento empreendedor interagem para enfrentar a disrupção tecnológica. O modelo teórico proposto reflete uma abordagem integrada, que articula de maneira

prática e aplicável os comportamentos essenciais para superar o dilema do inovador. Essa proposta vai além da simples descrição de características individuais, ao fornecer um framework estruturado que conecta ações comportamentais a resultados estratégicos em contextos disruptivos.

Apesar das contribuições, é importante reconhecer que este estudo apresenta limitações que abrem caminhos para pesquisas futuras. A amostra utilizada foi delimitada a setores específicos, o que pode restringir a generalização dos resultados. Adicionalmente, a validação empírica do modelo teórico proposto em contextos distintos – tanto culturais quanto setoriais – é necessária para ampliar sua abrangência e aplicabilidade. Essa validação, por meio de estudos longitudinais ou experimentais, poderia oferecer insights valiosos sobre a dinâmica do comportamento empreendedor em cenários de transformação tecnológica, contribuindo para o refinamento do modelo e sua adequação a diferentes realidades empresariais.

Essas limitações, no entanto, não comprometem a relevância dos achados, que oferecem uma base robusta para o avanço teórico e prático na compreensão do comportamento empreendedor em cenários de disrupção tecnológica. De forma geral, a discussão reafirma a centralidade do comportamento empreendedor como um fator estratégico para a adaptação e inovação em mercados dinâmicos. A capacidade de integrar visão, flexibilidade, energia, liderança e redes de relações é apresentada como um diferencial competitivo em um ambiente empresarial cada vez mais moldado por transformações tecnológicas. Este trabalho contribui tanto para o entendimento teórico do tema quanto para a formulação de estratégias práticas, destacando a relevância do comportamento empreendedor na superação de desafios e na criação de valor sustentável em um cenário de constantes mudanças.

9 IMPACTOS

Os impactos desta pesquisa se manifestam tanto no âmbito teórico quanto no prático, oferecendo contribuições relevantes para o entendimento do comportamento empreendedor e sua interação com a disrupção tecnológica. No campo prático, os resultados apresentam implicações diretas para empreendedores e gestores, ao fornecerem uma estrutura clara para a mobilização de comportamentos empreendedores em resposta às transformações impostas por inovações disruptivas. Elementos como visão estratégica, flexibilidade mental, energia, liderança e sistema de relações foram identificados como determinantes para a superação de desafios, mostrando-se aplicáveis em diversos contextos empresariais. Este estudo reforça a necessidade de práticas proativas para identificar e explorar novas dimensões de valor, engajar equipes e superar resistências organizacionais e de mercado.

A pesquisa também contribui para a formação de empreendedores ao identificar comportamentos específicos que podem ser desenvolvidos e aplicados em cenários de transformação tecnológica. Essas descobertas oferecem oportunidades para a criação de programas de capacitação e treinamento que enfatizem os comportamentos mais eficazes para enfrentar a volatilidade do mercado. Além disso, os resultados podem ser utilizados na elaboração de ferramentas práticas, como diagnósticos de capacidade empreendedora e guias estratégicos, facilitando a implementação de mudanças adaptativas e a construção de resiliência organizacional.

No âmbito teórico, o estudo expande o conhecimento existente ao propor um modelo que integra os elementos do comportamento empreendedor às características da disrupção tecnológica, como novas dimensões de valor, desempenho inicial inferior e resistência de clientes. Esse modelo teórico não apenas confirma a relevância de conceitos previamente explorados, mas também oferece uma perspectiva inovadora ao conectar esses elementos de forma estruturada e prática. A aplicação desse modelo em diferentes setores e contextos econômicos poderá validar sua eficácia e permitir refinamentos, contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas sobre inovação e empreendedorismo.

Adicionalmente, o estudo tem potencial para impactar políticas públicas e iniciativas institucionais. Os achados fornecem subsídios para o desenvolvimento de programas governamentais e empresariais voltados à promoção de comportamentos empreendedores em ambientes disruptivos. Políticas que incentivem a formação de

redes de colaboração e o desenvolvimento de lideranças adaptativas podem ser formuladas com base nas evidências apresentadas, fortalecendo ecossistemas de inovação e competitividade.

A análise dos impactos sugere que os resultados desta pesquisa transcendem o campo acadêmico, influenciando diretamente a prática empresarial e o desenvolvimento de estratégias organizacionais. A combinação de insights teóricos e aplicações práticas reforça a relevância do comportamento empreendedor como um elemento estratégico para enfrentar disrupções tecnológicas e criar valor em um ambiente de negócios dinâmico. Essa contribuição não apenas amplia o entendimento sobre o tema, mas também oferece ferramentas concretas para que empreendedores e gestores respondam de forma mais eficaz às demandas de um mercado em constante transformação.

10 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

Os entregáveis para este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) estão configurados como segue:

- **Matriz SWOT (FOFA):** A análise interna e externa do comportamento empreendedor em cenários de disrupção tecnológica é apresentada por meio de uma Matriz SWOT, servindo como anexo ao texto dissertativo do TCC.
- **Diagrama do Modelo de Negócio CANVAS:** Este diagrama, que representa visualmente o modelo de negócios proposto para a aplicação do modelo teórico, está incluído como anexo ao texto dissertativo do TCC.
- **Artigo Científico:** Foi elaborado um artigo científico, coautoria do discente e do orientador, submetido a uma revista de classificação Qualis B1 na área do PROFNIT. Este artigo também está anexado ao texto dissertativo do TCC.
- **Texto Dissertativo:** Refere-se a esse documento que cumpre as diretrizes do PROFNIT Nacional, incluindo uma revisão teórica, metodologia, resultados e discussão, alinhados aos objetivos desta pesquisa.
- **Produto Técnico-Tecnológico:** O principal produto será um Relatório Técnico detalhando o modelo teórico proposto e como ele pode contribuir para superação do dilema do inovador.

Todos esses entregáveis, além de atenderem aos requisitos acadêmicos do TCC, visam proporcionar contribuições práticas e teóricas para o campo do empreendedorismo em meio a cenários de disrupção tecnológica

11. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre o comportamento empreendedor, a disrupção tecnológica e a superação do dilema do inovador, propondo um modelo teórico que articula esses conceitos de maneira integrada. Os resultados evidenciaram que o comportamento empreendedor desempenha um papel central na capacidade de empreendedores enfrentarem os desafios impostos por inovações disruptivas, permitindo transformar tais cenários em oportunidades estratégicas.

Os achados destacaram que elementos do comportamento empreendedor como visão estratégica, flexibilidade mental, energia, liderança e sistema de relações são determinantes para responder aos desafios das disrupções tecnológicas. A visão estratégica permite antecipar mudanças e identificar novas dimensões de valor; a flexibilidade mental facilita a adaptação em contextos de incerteza, aceitando compromissos iniciais necessários para explorar mercados emergentes. A energia é essencial para sustentar os esforços de inovação, enquanto a liderança é um fator chave para engajar equipes e promover a adoção de mudanças. Finalmente, o sistema de relações fortalece a capacidade de formar parcerias e acessar recursos estratégicos em momentos críticos.

O modelo teórico proposto oferece uma estrutura prática para integrar esses elementos do comportamento empreendedor às características das inovações disruptivas, ajudando empreendedores e gestores a enfrentarem mercados dinâmicos de forma mais resiliente e eficaz. Este modelo não apenas reforça conceitos previamente explorados na literatura, mas também inova ao conectar o comportamento empreendedor às estratégias práticas de superação do dilema do inovador.

Apesar das contribuições, este estudo possui limitações que abrem caminhos para futuras pesquisas. O foco em setores específicos pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a validação empírica do modelo teórico proposto é indispensável para assegurar sua aplicabilidade em diferentes contextos. Essa validação pode ser realizada por meio de estudos futuros que incluam métodos quantitativos e qualitativos em setores e culturas diversificadas, bem como análises longitudinais que acompanhem a evolução do comportamento empreendedor em

resposta a inovações disruptivas.

Conclui-se que o comportamento empreendedor é um fator crítico para enfrentar cenários de disrupção tecnológica, não apenas como uma ferramenta de adaptação, mas como um motor para a geração de valor sustentável. Este trabalho contribui para a teoria ao propor um modelo teórico fundamentado e para a prática ao oferecer orientações claras para empreendedores e gestores enfrentarem as transformações do mercado. A continuidade desta pesquisa, com ênfase na validação empírica e na ampliação de suas aplicações, poderá reforçar o impacto do modelo, aprimorando sua relevância e eficácia em diferentes contextos organizacionais e culturais.

12. PERSPECTIVAS FUTURAS

As perspectivas futuras desta pesquisa abrangem diferentes abordagens destinadas a validar, refinar e ampliar os resultados obtidos, explorando novas dimensões e contextos. Um dos caminhos mais promissores é a validação empírica do modelo teórico proposto, aplicando-o a setores diversos e em mercados emergentes ou em indústrias altamente impactadas por inovações disruptivas. Estudos longitudinais poderiam oferecer insights valiosos sobre como o comportamento empreendedor evolui em resposta a transformações tecnológicas, permitindo o refinamento do modelo e seu ajuste às complexidades do mercado.

Além disso, é importante explorar como variáveis culturais e regionais influenciam o comportamento empreendedor e a capacidade de adaptação às disrupções tecnológicas. Análises comparativas entre diferentes países e setores econômicos têm o potencial de identificar padrões ou especificidades que possam enriquecer a aplicabilidade do modelo. A expansão para novos contextos culturais também contribuiria para a criação de estratégias adaptadas às particularidades locais, promovendo uma maior eficácia em diferentes cenários.

Outro aspecto relevante é o desenvolvimento de ferramentas práticas baseadas nos elementos do comportamento empreendedor identificados. Tais ferramentas, como questionários de diagnóstico ou plataformas digitais, poderiam auxiliar empreendedores e gestores na avaliação de suas capacidades e na preparação para enfrentar disrupções tecnológicas. Essas soluções práticas poderiam incluir orientações personalizadas e programas de capacitação fundamentados no modelo teórico, facilitando sua aplicação em diferentes contextos empresariais.

Os resultados desta pesquisa também têm potencial para influenciar políticas públicas voltadas ao empreendedorismo e à inovação. Programas governamentais e institucionais podem ser estruturados para promover os comportamentos empreendedores identificados como cruciais para enfrentar cenários disruptivos. Esses esforços contribuiriam para o fortalecimento de ecossistemas de inovação e resiliência empresarial, beneficiando tanto empresas quanto a economia em geral.

A análise detalhada de casos práticos representa uma oportunidade para aprofundar o entendimento sobre as práticas e estratégias empreendedoras que têm maior eficácia na superação do dilema do inovador. Estudos de casos bem-sucedidos

e de fracassos poderiam gerar aprendizados que complementem e enriqueçam o modelo teórico, oferecendo diretrizes mais detalhadas para sua aplicação.

A investigação de novas dimensões do comportamento empreendedor também constitui uma linha promissora para pesquisas futuras. Embora esta pesquisa tenha focado em elementos como visão, flexibilidade mental, energia, liderança e sistema de relações, outros fatores, como aprendizado contínuo, resiliência emocional e gestão de riscos, podem ser explorados para ampliar a compreensão sobre o papel do comportamento empreendedor em contextos de disrupção tecnológica.

Concluindo, a integração dos resultados em currículos acadêmicos e programas de capacitação pode contribuir para a formação de empreendedores mais preparados para enfrentar mercados em transformação. Colaborações entre universidades e empresas também podem gerar aplicações práticas mais robustas e contextualizadas, promovendo um diálogo produtivo entre a teoria e a prática. Dessa forma, as perspectivas futuras desta pesquisa têm o potencial de fortalecer seu impacto teórico e prático, promovendo um entendimento mais profundo e abrangente sobre a relação entre comportamento empreendedor e disrupção tecnológica.

13.REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation. In: TUSHMAN, M. L.; MOORE, W. (Ed.). Readings in the Management of Innovation. 2. ed. Ballinger, 1988. p. 25-36.
- ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 41-56, 2001.
- ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, p. 77-106, 2009.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. São Paulo: Edições, v. 70, 2015.
- BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 1, p. 43-53, 1995.
- BITINDO, D.; FROHMAN, A. Linking Technological and Business Planning. *Research Management*, v. 24, n. 6, p. 19-23, 1981.
- BLOCK, J. H.; FISCH, C. O.; VAN PRAAG, M. The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, v. 24, n. 1, p. 61-95, 2017.
- BORGES, G. M.; MOREIRA, F. K. Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. *Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 11, n. 1, p. 39-52, 2018
- CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M.; MCDONALD, R.; ALTMAN, E.; PALMER, J. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, v. 55, n. 7, p. 1043–1078, 2018.

- CHRISTENSEN, C. M.; MCDONALD, R.; ALTMAN, E.; PALMER, J. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.
- CHRISTENSEN INSTITUTE. Disruptive Innovations. 2021. Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations>. Acesso em: 10 mai. 2024.1-
- CLARKE, T. Creative Destruction, Technology Disruption, and Growth. In: *Oxford Research Encyclopedia, Economics and Finance*, n. 4, p. 1–31, 2019.
- COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Washington: USAID, 1990.
- CUSUMANO, Michael A. How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, v. 58, n. 1, p. 32-34, 2015.
- DANNEELS, E. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n. 4, p. 246-258, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology: The emergence of a new discipline. *Journal of Enterprising Culture*, v. 6, n. 1, p. 1-23, 1998.
- FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, p. 50-61, 1993.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KEATING, Gina. *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. New York: Penguin Books, 2012.
- KLENNER, Philipp; HÜSIG, Stefan; DOWLING, Michael. Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks—When are markets ready for disruptive innovations?. *Research Policy*, v. 42, n. 4, p. 914-927, 2013.
- KRAUS, Sascha et al. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, v. 26, n. 5, p. 1067-1092, 2020.
- HONM, E. T.; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná. *Turismo-Visão e Ação*, v. 13, n. 1, p. 52-80, 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R. Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, J P. Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

LIU, W.; LIU, R.; CHEN, H.; MBOGA, J. Perspectives on disruptive technology and innovation: Exploring conflicts, characteristics in emerging economies. *International Journal of Conflict Management*, v. 31, n. 3, p. 313–331, 2020.

LIZOTE, S. A. et al. Competências empreendedoras e desempenho dos cursos de graduação: um estudo de suas relações a partir da percepção dos diretores de centro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 12, n. 2, 2018.

LUCAS JR, Henry C.; GOH, Jie Mein. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 46-55, 2009. MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, 2005.

MARKIDES, C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 1, p. 19–25, 2006.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MINAYO, MC de S. Técnicas de pesquisa. Minayo, MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, v. 12, p. 261-97, 2010.

MOLINA-MORALES, Francesc Xavier; MARTÍNEZ-CHÁFER, Luis; VALIENTE-BORDANOVA, David. Disruptive technology adoption, particularities of clustered firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 31, n. 1-2, p. 62-81, 2019.

MOORE, G. Crossing the Chasm. New York: Harper Business, 1991.

MORONE, J. Winning in High Tech Markets. Boston: Harvard Business School, 1993.

MULLER, E. Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not.

International Journal of Research in Marketing, v. 37, n. 1, p. 43–55, 2020.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Tradução de Tilton, José Eduardo Abreu. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SCHUMPETER, J. The instability of capitalism. The Economic Journal, v. 38, n. 151, p. 361-386, 1928.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. London: George Allen & Unwin, 1942.

SEETHARAMAN, Priya. Business models shifts: Impact of Covid-19. International Journal of Information Management, v. 54, p. 102173, 2020. SEST-EUROCONSULT. Le Bonzai de L'industrie japonais, Elements de reflexion sur l'integration de technologie dans la fonction strategique des entreprises japonaises. Paris: French Ministry of Research and Technology, 1984.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SI, S.; CHEN, H. A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. Journal of Engineering and Technology Management, v. 56, p. 101568, 2020.

TEELLIS, G. J. Disruptive technology or visionary leadership?. Journal of Product Innovation Management, v. 23, n. 1, p. 34-38, 2006.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. Administrative Science Quarterly, v. 31, n. 3, p. 439–65, 1986.

UTTERBACK, J. M.; ACEE, H. J. Disruptive technologies: An expanded view. International Journal of Innovation Management, v. 9, n. 1, p. 1-17, 2005.

VUORI, Timo O.; HUY, Quy N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. Administrative science quarterly, v. 61, n. 1, p. 9-51, 2016.

WALSH, S.; KIRCHHOFF, B. Disruptive technologies: innovators' problem and entrepreneurs' opportunity. In: Proceedings of the 2000 IEEE Engineering Management Society. EMS-2000 (Cat. No. 00CH37139).p. 319-324. IEEE, 2000.

WILSON, Charlie; TYFIELD, David. Critical perspectives on disruptive innovation and energy transformation. Energy Research & Social Science, v. 37, p. 211-215, 2018.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos Ebape. BR, v. 9, p. 564-585, 2011.

ZERVAS, Georgios; PROSERPIO, Davide; BYERS, John W. The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. Journal of marketing research, v. 54, n. 5, p. 687-705, 2017.

APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças envolvidas em um projeto ou empreendimento empresarial. Ela serve como um instrumento crucial para entender os elementos internos e externos que podem influenciar o sucesso de um produto ou serviço. No contexto do "Relatório Técnico Conclusivo" do trabalho de conclusão de curso de mestrado do PROFNIT, a análise SWOT é aplicada para identificar os principais fatores que podem afetar a implementação e eficácia deste produto tecnológico. Ao explorar as forças e fraquezas internas, juntamente com as oportunidades e ameaças externas, esta análise proporciona insights valiosos que auxiliam na formulação de estratégias robustas e no planejamento de ações futuras. A seguir, o quadro 10 apresenta a Matriz SWOT desenvolvida.

Quadro 10 - Matriz SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
• Inovação e Originalidade: O relatório introduz um modelo teórico inovador que aborda a interseção entre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, um campo pouco explorado anteriormente. • Rigor Metodológico: Emprega uma metodologia consistente, com entrevistas semiestruturadas.. • Relevância Prática e Teórica: Alia teoria e prática, oferecendo insights aplicáveis para organizações além de contribuir para a literatura acadêmica.	• Limitações na Generalização: O modelo teórico pode ter limitações quanto à sua aplicabilidade em diferentes setores ou contextos culturais. • Complexidade de Implementação: A implementação das recomendações pode ser complexa para algumas organizações, especialmente aquelas com menor maturidade em inovação e empreendedorismo. • Recursos Necessários: A execução e aplicação do modelo podem exigir recursos significativos, como tempo e investimento em capacitação.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
• Crescente Necessidade de Inovação: O atual ambiente de negócios caracterizado pela rápida transformação tecnológica cria uma demanda crescente por modelos e ferramentas que auxiliem empreendedores a lidar com a disrupção. • Expansão de Mercados Tecnológicos: A expansão de mercados tecnológicos oferece um campo fértil para a aplicação do modelo proposto. • Expansão da pesquisa: Os resultados e insights obtidos podem ser úteis para ampliação das pesquisas nesse campo.	• Risco de Amplitude da Adoção: O modelo pode não ser facilmente generalizável para todas as empresas ou indústrias devido à variação nas condições de mercado e nos modelos de negócios. • Complexidade do Ambiente: Além do comportamento empreendedor, existem muitas variáveis que podem afetar a capacidade de um empreendedor em lidar com a disrupção tecnológica que estão fora do escopo desta pesquisa.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

O Canvas do Modelo de Negócios, desenvolvido por Alexander Osterwalder (2011), é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite visualizar, descrever e reinventar modelos de negócios. Este modelo é especialmente útil para esclarecer como um produto ou serviço cria, entrega e captura valor. No caso do "Relatório Técnico Conclusivo" do mestrado PROFNIT, o Canvas é utilizado para elaborar um modelo de negócios abrangente que aborda desde a proposta de valor até a estrutura de custos, passando por segmentos de clientes, canais, relacionamentos, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave e parcerias principais. O Modelo de Negócios Canvas proporciona uma compreensão clara e estruturada de como o relatório técnico pode ser posicionado e desenvolvido no mercado, considerando todos os aspectos críticos para seu sucesso e sustentabilidade. A seguir, o quadro 11 apresenta a Matriz Canvas desenvolvido.

Quadro 11 - Canvas do Modelo de Negócios

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Redes de empreendedorismo e inovação. Empresas de consultoria em inovação.	Organização de workshops e treinamentos. Consultoria para implementação do modelo em empresas. Pesquisa contínua e evolução do modelo. Divulgação e promoção do modelo.	Compreensão profunda da inter-relação entre o comportamento empreendedor e a disrupção tecnológica. Modelo teórico que possibilite a articulação dos elementos do comportamento empreendedor em resposta à disrupção tecnológica. Insights práticos sobre a superação do Dilema do Inovador em contextos de disrupção tecnológica.	Comunicação ativa com o ecossistema empreendedor. Oferecimento palestras para empreendedores e líderes empresariais. Disponibilidade para consultas e discussões com organizações interessadas no modelo.	Empreendedores e líderes empresariais que buscam compreender melhor e superar o dilema do inovador. Organizações empresariais, especialmente aquelas lidando com disrupção tecnológica. Gestores de inovação que lidam com a disrupção tecnológica.
	Recursos-Chave		Canais	
	Pesquisadores e especialistas em inovação e empreendedorismo. Relacionamentos estabelecidos com a comunidade de empreendedores e organizações.		Conferências e seminários sobre empreendedorismo e inovação. Cursos e workshops para empreendedores e líderes empresariais.	
Estrutura de Custo			Fontes de Receita	
Despesas com marketing e promoção. Custos operacionais de workshops e eventos. Salários de pesquisadores e consultores.			Taxas de participação em workshops e cursos. Consultoria para organizações.	

APÊNDICE C– Produto técnico-tecnológico

O Relatório Técnico Conclusivo intitulado **"Disrupção Tecnológica pela Perspectiva do Comportamento Empreendedor: Como Superar o Dilema do Inovador"** constitui o principal Produto técnico-tecnológico gerado pelo Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), Ponto Focal Universidade de Brasília. Este estudo analisa a relação entre disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e a superação do dilema do inovador, investigando como características empreendedoras, como visão estratégica, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações, podem capacitar organizações a enfrentar os desafios impostos por inovações disruptivas, promovendo resiliência organizacional e criação de valor sustentável. Em um ambiente de negócios marcado por rápidas transformações tecnológicas, empresas frequentemente enfrentam o dilema de adotar inovações disruptivas que ameaçam seus modelos consolidados.

Para explorar esse contexto, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa exploratória, combinando revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com empreendedores de setores impactados por mudanças disruptivas. A análise dos dados, conduzida por técnicas de análise de conteúdo, permitiu identificar padrões comportamentais e propor um modelo teórico integrado. Entre os principais achados, destaca-se que tecnologias disruptivas frequentemente apresentam características como desempenho inicial inferior e margens reduzidas, exigindo estratégias adaptativas e comportamentos empreendedores proativos. Elementos como visão estratégica destacaram-se na identificação de oportunidades e exploração de mercados emergentes, enquanto a liderança foi fundamental para engajar equipes e superar resistências.

O modelo teórico proposto articula os elementos do comportamento empreendedor com estratégias práticas para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica, posicionando organizações como líderes em seus setores. Conclui-se que o comportamento empreendedor é essencial para transformar desafios disruptivos em oportunidades estratégicas, garantindo a adaptação e competitividade organizacional. Este Relatório Técnico Conclusivo contribui tanto teoricamente, ao integrar conceitos de disrupção e empreendedorismo, quanto de forma prática, ao oferecer um roteiro estratégico para gestores e empreendedores. A validação futura

do modelo em contextos diversificados poderá ampliar sua aplicabilidade e impacto, reforçando a relevância do comportamento empreendedor em cenários de constante transformação tecnológica.

APÊNDICE D – Instrumento de Pesquisa

Seção 1: Percepção de Disrupção

Objetivo: Capturar como o entrevistado percebeu e reagiu a grandes mudanças no setor, buscando exemplos específicos de momentos decisivos, incluindo novas dimensões de valor.

Perguntas:

1. Você pode nos contar sobre um momento específico em que o mercado ou setor em que você atua passou por uma grande mudança que afetou diretamente seu negócio? Descreva como você percebeu essa mudança e o que fez a seguir.

Follow-up: O que você estava fazendo quando percebeu essa mudança? Pode descrever a situação?

2. Houve algum momento em que ficou claro para você que seu negócio precisaria mudar de direção para explorar novas oportunidades que traziam um valor diferente, mais simples ou acessível para o mercado? Pode nos contar essa história? O que exatamente o fez perceber isso?

Follow-up: Como foi o processo de tomada de decisão logo depois?

Seção 2: Desafios e Dilemas Enfrentados Diante da Disrupção

Objetivo: Explorar os desafios e dilemas enfrentados pelo empreendedor, incluindo decisões sobre desempenho inferior e a resistência de clientes mais lucrativos.

Perguntas:

1. Conte uma história de um momento em que você teve que tomar uma decisão difícil por causa de uma mudança significativa no mercado. O que estava em jogo e como você lidou com isso?

Follow-up: Quais eram suas maiores preocupações naquele momento? Como você decidiu o que fazer?

2. Você já teve que decidir entre continuar atendendo seus melhores clientes ou apostar em algo novo, mesmo que fosse arriscado e que seus clientes mais lucrativos não quisessem? Pode nos contar como foi essa decisão e quais fatores você levou em consideração?

Follow-up: Quais foram as consequências dessa decisão, positivas ou negativas?

3. Houve algum momento em que você implementou uma nova solução ou produto que tinha um desempenho inferior, pelo menos no início? Como foi essa experiência e o que você fez para lidar com isso?

Follow-up: Pode descrever a situação e o que aconteceu depois?

Seção 3: Características Comportamentais Empreendedoras Mobilizadas

Objetivo: Explorar como o empreendedor mobilizou suas características comportamentais (visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações) para lidar com mudanças no mercado, vinculando esses elementos às características de um contexto de mudança disruptiva.

Perguntas:

1. Visão:

Quando o mercado começou a mudar, como você ajustou sua visão de longo prazo para o futuro do seu negócio? Pode nos contar uma história em que você teve que adaptar a visão do lugar que seu produto ou empresa deveria ocupar no mercado?

Follow-up: Como essa nova visão influenciou as ações que você tomou em seguida, especialmente quando novas oportunidades de valor começaram a surgir?

2. Modelo Mental:

Houve algum momento em que você teve que mudar completamente sua maneira de pensar sobre o mercado ou seus clientes? Pode nos contar uma história sobre como você ajustou sua visão do mercado, especialmente quando surgiram soluções com desempenho inferior que inicialmente não eram atraentes para seus melhores clientes?

Follow-up: Como essa mudança na forma de enxergar o mercado influenciou suas decisões e suas estratégias?

3. Energia:

Pode nos contar uma história em que você teve que investir tempo e energia em um mercado emergente ou em uma oportunidade incerta, mesmo quando não havia garantias de sucesso? Como essa decisão foi tomada e o que motivou você a continuar?

Follow-up: Como você se sentiu durante esse período de incerteza e qual foi o impacto desse investimento de energia no longo prazo?

4. Liderança:

Lembra de um momento em que sua liderança foi crucial para guiar sua equipe em um momento de incerteza, como quando sua empresa começou a operar com margens menores ou precisou lidar com desafios financeiros? Pode nos contar como você liderou sua equipe nessa situação?

Follow-up: Como você motivou sua equipe a continuar avançando, apesar dos desafios?

5. **Sistema de Relações:**

Pode nos contar uma história sobre como seus parceiros, colegas ou familiares foram fundamentais para superar os desafios impostos por grandes mudanças no mercado, especialmente quando você enfrentou resistência de clientes importantes? Como essas relações influenciaram suas decisões?

Follow-up: Alguma dessas relações foi particularmente importante nesse momento? O que essa pessoa ou grupo fez que foi decisivo?

Seção 4: Estratégias para Enfrentar a Disrupção

Objetivo: Identificar as estratégias adotadas para enfrentar grandes mudanças, extraíndo exemplos e narrativas que ilustram essas ações em resposta a margens menores, novos mercados e resistência interna.

Perguntas:

1. Conte sobre uma estratégia específica que você adotou para manter seu negócio funcionando enquanto lidava com grandes mudanças no mercado, como margens menores ou novas demandas. O que motivou essa estratégia e como ela funcionou na prática?

Follow-up: Quais foram os resultados dessa estratégia? Funcionou como esperado?

2. Você já precisou equilibrar a necessidade de inovar com a necessidade de manter seus clientes atuais satisfeitos? Pode nos contar sobre um momento em que isso aconteceu e como você lidou com essa tensão?

Follow-up: Como você gerenciou os riscos envolvidos ao lidar com essa situação?

3. Houve momentos em que sua equipe ou parceiros resistiram às mudanças que você queria implementar? Pode nos contar sobre essa experiência e como você superou essa resistência?

Follow-up: O que fez a diferença para superar essa resistência e implementar as mudanças necessárias?

Seção 5: Fatores Facilitadores e Barreiras no Processo de Adaptação

Objetivo: Identificar os fatores que ajudaram ou atrapalharam a adaptação do entrevistado às mudanças no mercado, com base em exemplos práticos de sua experiência.

Perguntas:

1. Pode nos contar sobre um momento em que algo facilitou a adaptação do seu negócio a uma mudança significativa no mercado, como uma nova oportunidade em um mercado emergente? O que exatamente ajudou você nesse momento?

Follow-up: O que você fez para aproveitar ao máximo essa oportunidade?

2. Houve alguma barreira importante que dificultou a adaptação do seu negócio às mudanças? Pode nos contar uma história sobre como você lidou com esse obstáculo e como conseguiu superá-lo, ou o que teria feito de forma diferente?

Follow-up: Como essa experiência moldou suas decisões futuras?

Seção 6: Lições Aprendidas e Recomendações

Objetivo: Extrair lições práticas que o entrevistado aprendeu com suas experiências e obter conselhos que ele ofereceria a outros empreendedores enfrentando contextos semelhantes.

Perguntas:

1. Pode nos contar sobre uma lição importante que você aprendeu ao lidar com grandes mudanças no seu setor? O que aconteceu e como isso impactou suas decisões futuras?

Follow-up: Como essa lição influenciou a forma como você lida com novos desafios?

2. Se pudesse aconselhar um empreendedor que está começando a enfrentar grandes mudanças em seu setor, o que você diria? Tem alguma história que exemplifique seu conselho?

3. Há algo que você teria feito de forma diferente ao lidar com essas mudanças? Pode nos contar sobre um momento específico em que faria uma escolha diferente e por quê?

Fechamento

"Mais uma vez, agradeço muito por compartilhar suas histórias e experiências conosco. Suas respostas são extremamente valiosas para nossa pesquisa sobre como empreendedores lidam com grandes mudanças no mercado. Se houver mais alguma experiência ou história que você gostaria de compartilhar, sinta-se à vontade."

Considerações Finais

Este instrumento foi adequado para captar evidências sobre a relação entre comportamento empreendedor e resposta a disrupção, evitando o uso de termos técnicos e promovendo o relato de histórias e experiências concretas. Com essas perguntas, esperamos obter insights sobre como os empreendedores mobilizam suas características comportamentais (visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações) para enfrentar as características de um contexto disruptivo, como novas dimensões de valor, desempenho inferior, margens menores, mercados emergentes e resistência dos clientes mais lucrativos.

ANEXO A – Artigo Publicado

ISSN 1983-1838

(DOI): 10.18624/etech.v17i3.1318



TECHNOLOGICAL DISRUPTION AND ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR

MARCELO DUARTE MINUTTI
SONIA MARISE SALLES CARVALHO

TECHNOLOGICAL DISRUPTION AND ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR

DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

MARCELO DUARTE MINUTTI

<https://orcid.org/0009-0009-8683-763X> / <http://lattes.cnpq.br/9730405848963635> / m2mestrado@gmail.com
Universidade de Brasília, Brasília - Distrito Federal

SONIA MARISE SALLES CARVALHO

<https://lattes.cnpq.br/7582726565531671> / smarises1960@gmail.com
Universidade de Brasília, Brasília - Distrito Federal



Recebido em: 08/02/2024.
Aprovado em: 11/06/2024.
Publicado em: 17/06/2024.

RESUMO

O papel da disrupção tecnológica na transformação do ambiente de negócios e seus desafios para empresas consolidadas têm sido amplamente discutidos nas últimas décadas. Nesse cenário, o comportamento empreendedor pode ser crucial para moldar respostas estratégicas efetivas dessas organizações diante de contextos de disrupção. Este artigo explora a interseção entre esses temas, disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, baseando-se nos estudos de Fillion (1993) e de Si e Chen (2020). A metodologia da pesquisa é exploratória, qualitativa e bibliográfica. Os resultados indicam que características pessoais de empreendedores e empreendedoras podem influenciar as respostas estratégicas à disrupção. Conclui-se que pesquisas futuras devem explorar o impacto de fatores comportamentais na capacidade empreendedora de lidar com inovações disruptivas e a disrupção tecnológica, contribuindo para a literatura nas áreas de estratégia, tecnologia e comportamento organizacional.

Palavras-chave: comportamento empreendedor. disrupção tecnológica. Inovação.

ABSTRACT

The role of technological disruption in transforming the business environment and its challenges for established companies have been widely discussed in recent decades. In this scenario, entrepreneurial behavior can be crucial in shaping effective strategic responses of these organizations in the face of disruption contexts. This article explores the intersection between these themes, technological disruption, and entrepreneurial behavior, based on the studies of Fillion (1993) and Si and Chen (2020). The research methodology is exploratory, qualitative, and bibliographic. The results indicate that personal characteristics of entrepreneurs can influence strategic responses to disruption. It concludes that future research should explore the impact of behavioral factors on the entrepreneurial capacity to deal with disruptive innovations and technological disruption, contributing to the literature in the areas of strategy, technology, and organizational behavior.

Keywords: Entrepreneurial Behavior. Technological Disruption. Innovation.

Revista e-TECH: Tecnologias para a Competitividade Industrial| <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica> v. 17, n. 1 / 2024 JAN-DEZ

Artigo: <https://doi.org/10.18624/etech.v17i1.1318>



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/CENTRO DE APOIO AO
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO**

MARCELO DUARTE MINUTTI

**DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA PELA PERSPECTIVA
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
COMO SUPERAR O DILEMA DO INOVADOR**

Brasília
2025

MARCELO DUARTE MINUTTI

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA PELA PERSPECTIVA
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:
COMO SUPERAR O DILEMA DO INOVADOR**

Relatório técnico conclusivo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade de Brasília - UnB

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sônia Marise Salles Carvalho

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Tânia Cristina da Silva Cruz

Brasília
2025

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	OBJETIVOS	6
3	CONTEXTO TEÓRICO	7
4	METODOLOGIA	12
5	RESULTADOS	15
6	CONCLUSÃO	42
7	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo caracteriza-se por uma dinâmica de mudanças rápidas e constantes, impulsionada por avanços tecnológicos que desafiam empresas e empreendedores a adaptarem suas estratégias para sobreviverem e prosperarem. No centro dessa transformação está a disrupção tecnológica, um conceito amplamente explorado na literatura acadêmica, que engloba inovações capazes de transcender o aprimoramento incremental de tecnologias existentes, criando valores de mercado e, frequentemente, substituindo tecnologias previamente estabelecidas (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN et al., 2015, 2018; SI; CHEN, 2020; MORONE, 1993; BOWER; CHRISTENSEN, 1995). Esse fenômeno representa um desafio significativo para organizações consolidadas, encapsulado no conceito de "dilema do inovador". Conforme proposto por Christensen (1997), o dilema do inovador reflete a dificuldade enfrentada por empresas líderes para incorporar tecnologias disruptivas sem comprometer seus modelos de negócios tradicionais.

Exemplos emblemáticos de empresas que sucumbiram à disrupção tecnológica ilustram a relevância deste tema. A Kodak, outrora líder no mercado de filmes fotográficos, perdeu espaço para a fotografia digital (LUCAS JR.; GOH, 2009). A Blockbuster, que dominava o setor de locação de vídeos, foi superada pela Netflix e sua abordagem inovadora de streaming digital (KEATING, 2012). Da mesma forma, a Nokia, uma vez referência em dispositivos móveis, foi desbancada pela rápida inovação promovida por empresas como Apple e Samsung no mercado de smartphones (VUORI; HUY, 2016). Esses casos evidenciam a importância de compreender e gerenciar os impactos da disrupção tecnológica para a sustentabilidade organizacional.

No contexto da disrupção tecnológica, o comportamento empreendedor emerge como um diferencial crítico para lidar com as transformações impostas por essas inovações. Pesquisas apontam que características como criatividade, liderança, flexibilidade e propensão a riscos calculados são fundamentais para empreendedores que buscam identificar oportunidades emergentes, adaptar-se a um mercado em constante evolução e superar desafios imprevistos (FILION, 1998; MCCLELLAND, 1971). Esse conjunto de habilidades e atitudes permite não apenas mitigar os riscos associados às mudanças disruptivas, mas também transformar essas mudanças em oportunidades estratégicas.

Este relatório técnico tem como objetivo investigar a inter-relação entre a disrupção tecnológica, o comportamento empreendedor e a superação do dilema do inovador. Especificamente, busca-se identificar os comportamentos e estratégias empreendedoras mais eficazes para enfrentar e superar as transformações disruptivas. A relevância do estudo reside na lacuna existente na literatura sobre a integração desses conceitos, além da necessidade de oferecer insights práticos para empreendedores e gestores que atuam em um ambiente de negócios caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo.

Para alcançar esses objetivos, o estudo conduziu uma revisão abrangente da literatura sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor, complementada por entrevistas semiestruturadas com empreendedores que enfrentaram com sucesso o dilema do inovador em seus setores de atuação. A análise dos dados resultou na proposição de um modelo teórico que articula as inter-relações entre esses conceitos centrais, destacando competências e estratégias comportamentais críticas para a superação do dilema do inovador.

A contribuição deste estudo é dupla: teórica e prática. Do ponto de vista teórico, o trabalho preenche lacunas significativas na literatura, integrando conceitos de disrupção tecnológica e comportamento empreendedor. Em termos práticos, fornece ferramentas e estratégias que podem ser aplicadas por empreendedores e gestores para enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica, promovendo resiliência organizacional e inovação contínua. Dessa forma, o estudo almeja contribuir para a construção de organizações mais adaptáveis e competitivas em um cenário de negócios cada vez mais moldado pela inovação tecnológica.

2 OBJETIVOS

Este relatório técnico conclusivo tem como propósito principal avaliar a inter-relação entre o comportamento empreendedor, a disrupção tecnológica e a capacidade de empreendedores superarem o dilema do inovador em contextos de transformações disruptivas. Partindo dessa abordagem geral, busca-se compreender como as características e práticas empreendedoras podem ser utilizadas para enfrentar os desafios impostos por inovações disruptivas e, ao mesmo tempo, identificar oportunidades estratégicas para sustentar a competitividade organizacional.

Para atingir este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- **Analisar como a inovação e a disrupção tecnológica se relacionam com o comportamento empreendedor:** Este objetivo visa investigar os vínculos teóricos e práticos entre a capacidade de inovação, as transformações tecnológicas disruptivas e as características comportamentais dos empreendedores, com o intuito de compreender como essas dimensões interagem no ambiente de negócios.
- **Avaliar quais elementos do comportamento empreendedor são mais adequados para responder efetivamente à disrupção tecnológica e superar o dilema do inovador:** Este ponto busca identificar e categorizar as competências e atitudes empreendedoras que conferem maior capacidade adaptativa e estratégica para navegar pelos desafios impostos pela disrupção tecnológica.
- **Propor um modelo teórico que permita a articulação de elementos do comportamento empreendedor para a superação do dilema do inovador frente à disrupção tecnológica:** Com base nos dados obtidos na pesquisa, este objetivo consiste em estruturar um modelo teórico que sintetize os elementos comportamentais críticos e forneça diretrizes práticas para empreendedores e gestores que enfrentam cenários de transformação disruptiva.

A partir desses objetivos, o relatório busca contribuir para o avanço do conhecimento teórico e para a aplicação prática de estratégias que possam apoiar

empreendedores na superação dos desafios impostos pela disrupção tecnológica. A relevância dessa pesquisa está em fornecer uma base estruturada para que empreendedores e gestores desenvolvam comportamento empreendedor e estratégias capazes de promover a resiliência organizacional e a inovação contínua em um ambiente de negócios em constante evolução.

3 CONTEXTO TEÓRICO

3.1 Disrupção Tecnológica

A teoria da disrupção tecnológica, introduzida por Christensen em 1997 com a publicação de "O Dilema do Inovador", consolidou-se como um marco no estudo da inovação e transformações nos mercados. Esse conceito diferencia inovações sustentadoras — aquelas que promovem melhorias incrementais em tecnologias existentes — das inovações disruptivas, que introduzem novos paradigmas de mercado capazes de substituir tecnologias consolidadas (CHRISTENSEN, 1997; BOWER; CHRISTENSEN, 1995). Segundo Si e Chen (2020), tecnologias disruptivas frequentemente começam em nichos menores, crescendo e desafiando estruturas empresariais estabelecidas à medida que ganham relevância no mercado.

A literatura também aponta que inovações disruptivas podem, inicialmente, apresentar desempenho inferior, mas atraem consumidores devido a características como simplicidade, custo reduzido e acessibilidade. Esses atributos permitem que essas inovações criem novos mercados e alterem profundamente a dinâmica competitiva (CHRISTENSEN, 1997). Entretanto, empresas consolidadas enfrentam dificuldades em adotar tecnologias disruptivas devido à incerteza de retorno sobre o investimento e ao risco de canibalizar seus próprios modelos de negócios existentes (HENDERSON, 2006; CORSI; DI MININ, 2014).

As startups, por sua vez, destacam-se nesse contexto por sua flexibilidade e ausência de estruturas de custo elevadas, o que lhes confere uma vantagem competitiva no desenvolvimento de mercados emergentes (BOWER; CHRISTENSEN, 1995). Casos como Uber e Airbnb exemplificam como inovações disruptivas podem transformar indústrias inteiras, evidenciando a importância de estratégias inovadoras para lidar com mudanças de mercado (CUSUMANO, 2015; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017).

3.2 Comportamento Empreendedor

O comportamento empreendedor, elemento central para a superação dos desafios impostos pela disrupção tecnológica, tem sido amplamente explorado por diferentes perspectivas teóricas. Schumpeter (1928) identificou o empreendedor como o agente de mudança econômica, responsável por introduzir inovações e reorganizar mercados. Sob a ótica behaviorista, McClelland (1971) e outros autores identificaram traços como inovação, liderança, tomada de riscos calculados e adaptabilidade como características distintivas dos empreendedores bem-sucedidos.

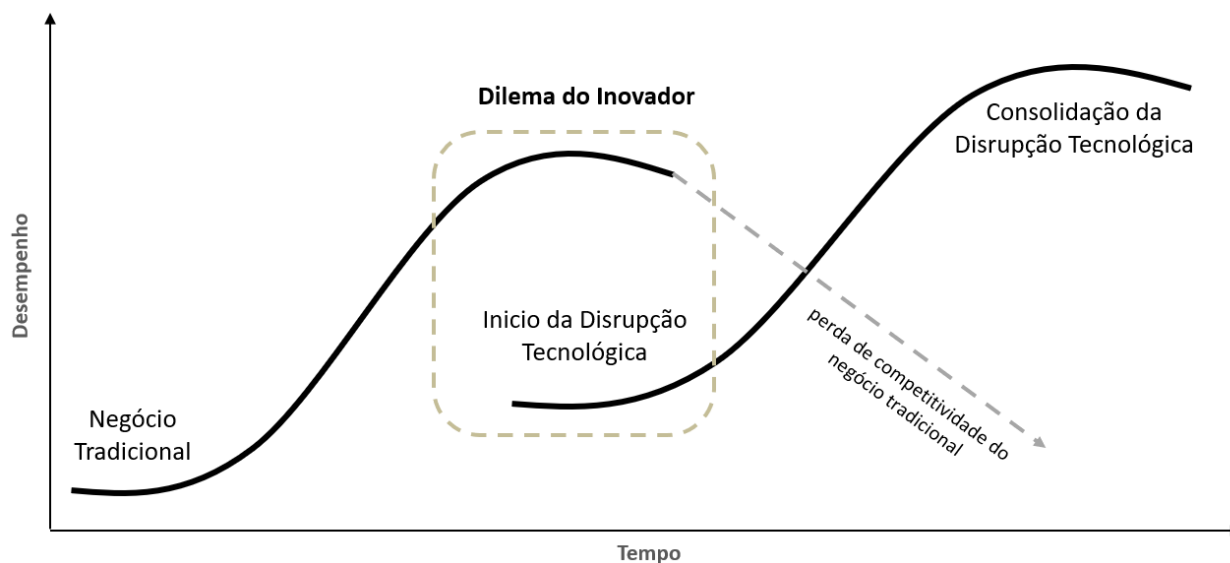
Filion (1998) propôs um metamodelo do comportamento empreendedor baseado em três tipos de visão — emergente, central e complementar — que permitem ao empreendedor alinhar estratégias organizacionais e explorar oportunidades de mercado. Além disso, o comportamento empreendedor é moldado por fatores sociais, culturais e individuais, destacando a importância do contexto na formação das características e competências dos empreendedores (SILVA; FONSECA; ARAÚJO, 2015).

A aceleração dos processos de transformação digital, como evidenciado durante a pandemia de Covid-19, reforça a importância da flexibilidade e da adaptabilidade como características críticas para os empreendedores enfrentarem mudanças abruptas no mercado (KRAUS et al., 2020).

3.3 Dilema do Inovador

O dilema do inovador, descrito por Christensen (1997), refere-se ao desafio enfrentado por empresas consolidadas em adotar tecnologias disruptivas. Muitas vezes, essas organizações priorizam atender às demandas de seus clientes existentes, o que pode resultar em uma resistência a investir em inovações que não atendam às necessidades imediatas do mercado (Fig.1). Essa abordagem, embora racional no curto prazo, pode comprometer a capacidade da empresa de responder a mudanças no ambiente competitivo (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

Figura 1 – Dilema do Inovador



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Christensen (1997) sugere que a superação desse dilema requer a disposição para explorar novos mercados e experimentar iterativamente com tecnologias emergentes, mesmo que isso implique a canibalização parcial dos negócios existentes. A adaptabilidade e a capacidade de explorar incertezas são fatores críticos nesse processo, permitindo que as organizações aproveitem as oportunidades apresentadas pelas inovações disruptivas.

3.4 Considerações Finais sobre a base teórica

A revisão teórica apresentada reforça a centralidade da disrupção tecnológica como um fenômeno transformador nos mercados globais, desafiando estruturas estabelecidas e exigindo respostas estratégicas que transcendem as abordagens tradicionais. Por meio do conceito de disrupção, Christensen (1997) e outros estudiosos demonstraram como tecnologias emergentes podem redefinir as bases competitivas, ao introduzir novos paradigmas de valor, transformar mercados emergentes em protagonistas e comprometer o domínio de empresas consolidadas. Esse contexto complexo sublinha a necessidade de compreender a interação entre inovação disruptiva e comportamento empreendedor, não apenas para sobreviver, mas para prosperar em um ambiente de negócios caracterizado por mudanças contínuas e incertezas.

As empresas que enfrentam o dilema do inovador estão frequentemente em

uma encruzilhada estratégica. A priorização de modelos tradicionais e a dependência de bases de clientes existentes podem criar barreiras internas para a adoção de tecnologias disruptivas. No entanto, os estudos revisados sugerem que organizações bem-sucedidas não apenas respondem proativamente às disrupções, mas também promovem um ambiente de experimentação, aprendizado contínuo e adaptabilidade estratégica (CHRISTENSEN, 1997; BOWER; CHRISTENSEN, 1995; UTTERBACK; ACEE, 2005). Isso requer mudanças culturais, reconfiguração organizacional e, muitas vezes, decisões difíceis, como a realocação de recursos para iniciativas com alto grau de incerteza e risco.

O comportamento empreendedor surge como uma lente integradora e prática para abordar os desafios da disrupção tecnológica. A literatura explorada destaca a relevância de características comportamentais específicas, como visão estratégica, resiliência, liderança em tempos de incerteza e flexibilidade, para enfrentar as complexidades associadas à introdução de tecnologias disruptivas. Schumpeter (1928) identificou o empreendedor como o agente responsável por "desestabilizar a ordem econômica existente", uma visão que continua válida em um contexto onde a inovação disruptiva frequentemente exige a substituição de estruturas consolidadas por novos paradigmas.

Adicionalmente, a teoria do comportamento empreendedor propõe que as características individuais dos empreendedores não são fixas, mas moldadas por interações sociais e pelo ambiente de negócios (FILION, 1998; SILVA; FONSECA; ARAÚJO, 2015). Isso implica que o comportamento empreendedor pode ser cultivado e desenvolvido por meio de educação, treinamento e exposição a experiências inovadoras. Para empresas consolidadas, a adoção dessa mentalidade pode ser a chave para superar inércias organizacionais e responder de forma eficaz à disrupção.

A análise da literatura também revela desafios associados à aplicação prática do conceito de inovação disruptiva, como a dificuldade em prever mercados emergentes e a ambiguidade na definição do que constitui uma disrupção (KUOKKANEN et al., 2019; NAGY et al., 2016). Essa incerteza reforça a necessidade de abordagens estratégicas baseadas na experimentação iterativa, na exploração de nichos emergentes e na integração de dados de mercado em tempo real para minimizar os riscos associados a decisões estratégicas equivocadas (CHRISTENSEN, 1997; HENDERSON, 2006).

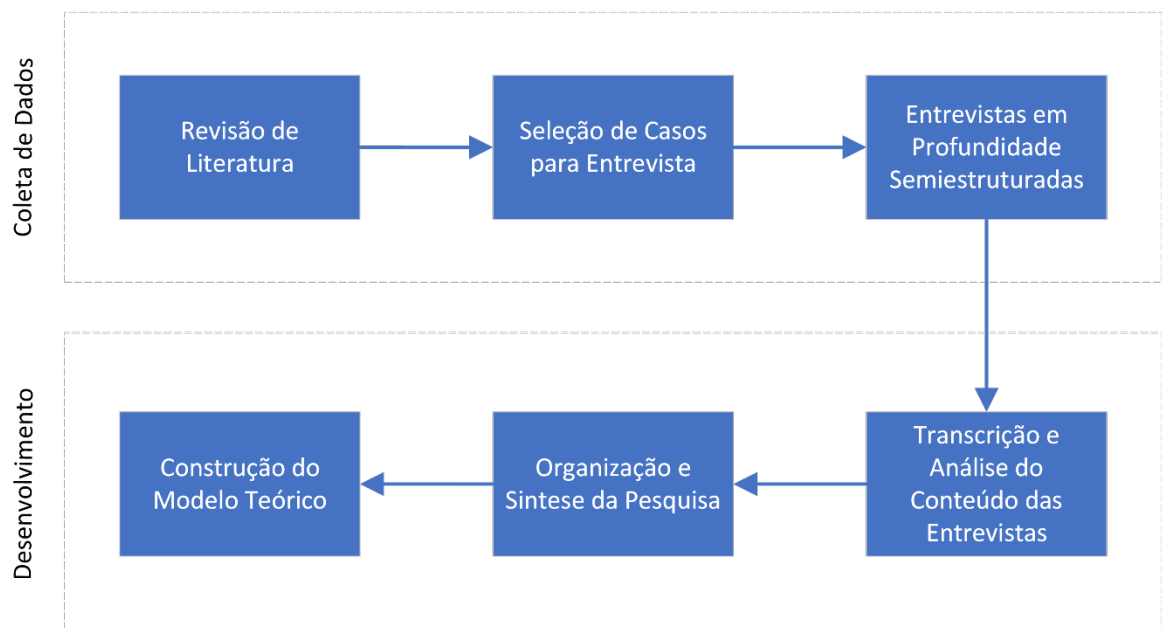
Por fim, o referencial teórico sublinha a importância de integrar as dimensões comportamentais, tecnológicas e organizacionais em um modelo abrangente que articule as interações entre disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e estratégias para superar o dilema do inovador. Este modelo deve não apenas servir como base teórica, mas também oferecer diretrizes práticas para gestores e empreendedores que buscam navegar em um ambiente de negócios caracterizado pela complexidade e volatilidade. Ao explorar essas dimensões, o presente estudo contribui tanto para a teoria quanto para a prática, oferecendo insights que podem capacitar empresas e empreendedores a não apenas reagirem às mudanças disruptivas, mas também a liderarem os processos de transformação e inovação.

4 METODOLOGIA

Este estudo, de natureza exploratória, foi desenhado para investigar a interação entre os constructos disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e o dilema do inovador, um tema que requer compreensão profunda devido à sua complexidade. A abordagem exploratória é amplamente recomendada para pesquisas voltadas à análise de fenômenos pouco sistematizados na literatura, possibilitando a identificação de padrões e relações emergentes que podem contribuir para a construção de novos modelos teóricos (SEVERINO, 2017; GIL, 2008).

O método indutivo geral orientou a pesquisa, fundamentando-se na coleta e análise de dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa metodologia promove flexibilidade no aprofundamento dos temas abordados, permitindo que as percepções e experiências dos sujeitos contribuam para a compreensão detalhada dos fenômenos investigados (MINAYO, 2010). A Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2015), foi utilizada para codificar e interpretar os dados coletados, possibilitando a identificação de temas e padrões relevantes. A figura 2 a seguir apresenta o percurso metodológico adotado.

Figura 2 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração própria, 2024.

4.1 Revisão de Literatura

A revisão bibliográfica constituiu a etapa inicial da pesquisa, com o objetivo de mapear o conhecimento existente sobre os temas disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e dilema do inovador. Foram consultadas bases de dados acadêmicas como Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, utilizando palavras-chave como “disrupção tecnológica”, “comportamento empreendedor” e “dilema do inovador”.

A revisão focou em publicações dos últimos 30 anos, priorizando estudos que abordassem a interseção entre os conceitos investigados. Critérios de inclusão e exclusão foram aplicados para garantir a relevância e a coerência do material selecionado, o que resultou na construção de um referencial teórico robusto e alinhado aos objetivos da pesquisa.

4.2 Seleção de Casos para Entrevista

A coleta de dados primários envolveu entrevistas semiestruturadas com três empreendedores que enfrentaram e superaram o dilema do inovador em seus setores. Os casos foram selecionados com base em critérios de conveniência e relevância, abrangendo setores altamente impactados por mudanças tecnológicas: produtos promocionais, marketing digital e publicidade Out-of-Home (OOH). Esses setores foram escolhidos por sua alta exposição a transformações disruptivas e pela necessidade contínua de inovação.

Os critérios para a seleção dos participantes incluíram:

- Experiência direta com disrupções tecnológicas significativas nos últimos 20 anos.
- Responsabilidade estratégica na adaptação e resposta às transformações disruptivas.
- Evidências de superação do dilema do inovador e manutenção da competitividade no mercado.

4.3 Coleta de Dados: Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com base em um roteiro que incorporou os elementos do comportamento empreendedor descritos por Fillion (1998) e os conceitos relacionados à disrupção tecnológica, conforme apresentados por

Christensen (1997). Os temas abordados incluíram:

- Percepção dos entrevistados sobre a disrupção tecnológica e seus impactos.
- Dilemas enfrentados e estratégias adotadas para superar os desafios.
- Características comportamentais mobilizadas.
- Fatores que facilitaram ou dificultaram o processo de adaptação.
- Recomendações e lições aprendidas.

Essa abordagem permitiu captar as nuances das experiências dos empreendedores e explorar as inter-relações entre os conceitos investigados.

4.4 Transcrição e Análise dos Dados

As entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2015), um método sistemático que organiza os dados em categorias e códigos, promovendo uma interpretação aprofundada das informações. O processo foi dividido em três etapas:

- **Pré-análise:** Organização e categorização preliminar dos dados.
- **Codificação e categorização:** Identificação de padrões relacionados aos elementos do comportamento empreendedor (visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações) e às características da disrupção tecnológica.
- **Tratamento e interpretação dos resultados:** Exploração detalhada das interações entre os elementos identificados, com o objetivo de compreender como empreendedores enfrentam os desafios impostos pela disrupção tecnológica.

4.5 Síntese e Organização dos Resultados

Os dados coletados e analisados foram organizados em uma matriz de correspondência, integrando os insights empíricos aos referenciais teóricos. A síntese dos resultados evidenciou padrões consistentes, como a centralidade da visão estratégica e da liderança no enfrentamento de mudanças disruptivas, além da importância da flexibilidade para adaptação a mercados emergentes.

4.6 Proposição do Modelo Teórico

Com base na análise dos dados, foi desenvolvido um modelo teórico que

integra os elementos do comportamento empreendedor com as características da disrupção tecnológica, visando orientar empreendedores e gestores na superação do dilema do inovador. Este modelo detalha como os comportamentos empreendedores podem ser mobilizados para enfrentar os desafios impostos pelas transformações disruptivas, oferecendo um arcabouço estratégico para a criação de valor sustentável.

4.7 Considerações Finais sobre a Metodologia

A metodologia adotada, fundamentada em uma abordagem qualitativa exploratória e sustentada por técnicas rigorosas de coleta e análise de dados, demonstrou-se apropriada para atender aos objetivos do estudo. O percurso metodológico estruturado em etapas complementares assegurou a integração entre teoria e prática, promovendo insights valiosos e relevantes para o avanço do conhecimento sobre disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e superação do dilema do inovador.

Essa abordagem oferece não apenas uma base sólida para os resultados apresentados neste estudo, mas também um modelo replicável para futuras investigações que busquem explorar fenômenos complexos em contextos de inovação e transformação tecnológica.

5 RESULTADOS

Os resultados deste estudo foram organizados em três vertentes principais, alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa, e refletem uma análise aprofundada dos dados empíricos coletados por meio das entrevistas semiestruturadas e da Análise de Conteúdo. Esses resultados são baseados na integração do referencial teórico com as evidências práticas obtidas, oferecendo insights relevantes sobre a interação entre os constructos disrupção tecnológica, comportamento empreendedor e o dilema do inovador.

5.1 Compreensão da Influência da Disrupção Tecnológica no Comportamento Empreendedor

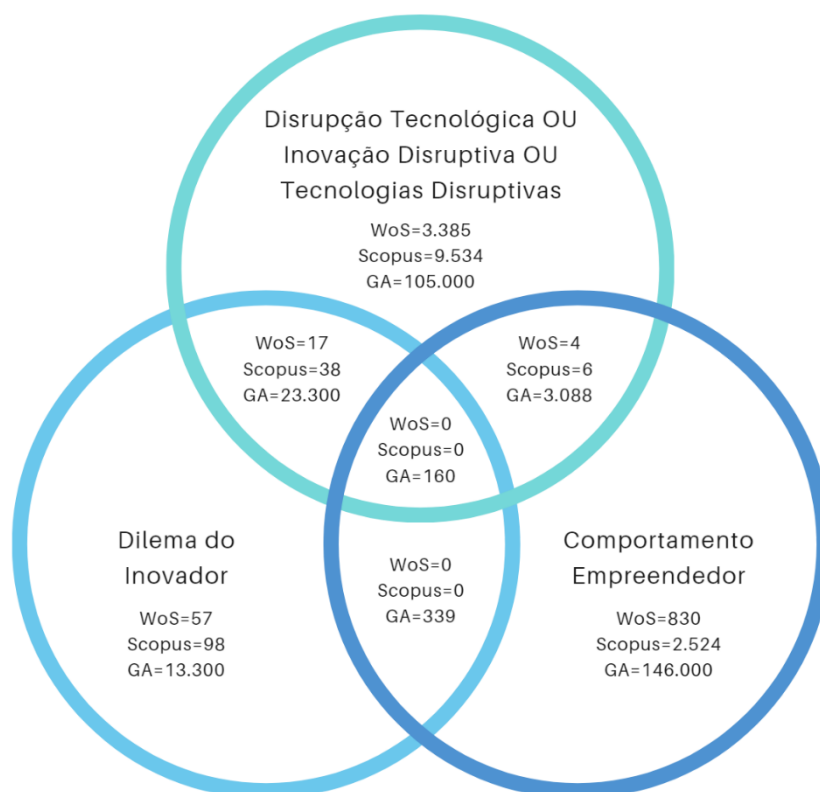
O impacto da disrupção tecnológica sobre o comportamento empreendedor foi analisado a partir da integração dos dados empíricos coletados e do referencial teórico, destacando sua relevância no contexto do dilema do inovador. As evidências indicam que características inerentes à disrupção, como desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas e resistência de clientes lucrativos, configuram desafios

que demandam estratégias específicas de adaptação e inovação. Esses elementos não apenas influenciam as decisões dos empreendedores, mas também moldam sua capacidade de identificar oportunidades e responder de forma resiliente às transformações tecnológicas, reforçando a centralidade do comportamento empreendedor em cenários de mudança disruptiva.

5.1.1 Revisão da Literatura

A revisão da literatura buscou identificar os principais conceitos e estudos relacionados à disrupção tecnológica, ao comportamento empreendedor e ao dilema do inovador, fornecendo uma base teórica sólida para a condução da pesquisa. Essa análise evidenciou a amplitude e a relevância dos temas ao longo das últimas décadas, destacando a contribuição do metamodelo empreendedor de Fillion (1993) e das características das tecnologias disruptivas propostas por Christensen (1997). Esses referenciais permitiram estruturar os instrumentos de coleta de dados e compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelos empreendedores em contextos de transformação tecnológica.

Figura 3 - Distribuição de Publicações sobre Temas Centrais da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os resultados da pesquisa bibliográfica realizada são apresentados de forma sintética na Figura 3, que ilustra a distribuição de publicações relacionadas aos temas centrais deste estudo: "Disrupção Tecnológica ou Inovação Disruptiva ou Tecnologias Disruptivas", "Dilema do Inovador" e "Comportamento Empreendedor". As buscas foram realizadas nas bases de dados Web of Science (WoS), Scopus e Google Acadêmico (GA). Observa-se que o tema "Disrupção Tecnológica ou Inovação Disruptiva ou Tecnologias Disruptivas" apresenta maior volume de publicações, com 3.385 resultados na WoS, 9.534 na Scopus e 105.000 no GA. O "Dilema do Inovador" apresentou 57 resultados na WoS, 98 na Scopus e 13.300 no GA, enquanto "Comportamento Empreendedor" retornou 830 publicações na WoS, 2.524 na Scopus e 146.000 no GA. Além disso, a interseção entre os temas "Disrupção Tecnológica" e "Comportamento Empreendedor" apresentou 4 resultados na WoS, 6 na Scopus e 3.088 no GA, enquanto a interseção entre "Disrupção Tecnológica" e "Dilema do Inovador" contou com 17 na WoS, 38 na Scopus e 23.300 no GA. Contudo, a sobreposição entre os três temas centrais revelou uma lacuna expressiva, com 0 resultados na WoS e na Scopus e apenas 160 no GA.

É importante destacar que a disparidade no número de resultados entre as bases WoS e Scopus, em comparação ao Google Acadêmico, decorre das diferenças na abrangência e critérios de indexação. Enquanto WoS e Scopus utilizam critérios rigorosos de curadoria para indexar publicações de revistas científicas consolidadas, o Google Acadêmico inclui uma gama mais ampla de fontes, como teses, dissertações, artigos em revistas não indexadas e documentos institucionais, resultando em um maior volume de resultados.

A conclusão da revisão da literatura evidencia uma lacuna expressiva na interseção entre os temas "Disrupção Tecnológica", "Dilema do Inovador" e "Comportamento Empreendedor", conforme apontado pela análise das publicações indexadas nas bases Web of Science (WoS), Scopus e Google Acadêmico (GA). Enquanto os temas individualmente apresentam um volume significativo de publicações, a sobreposição entre eles é praticamente inexistente nas bases WoS e Scopus, e muito limitada no GA. Essa disparidade reflete a necessidade de estudos que integrem esses três eixos para uma compreensão mais holística da relação entre

comportamento empreendedor e a superação dos desafios impostos por inovações disruptivas.

A revisão também destaca que a predominância de estudos sobre disrupção tecnológica foca na perspectiva organizacional e estratégica, enquanto o comportamento empreendedor é abordado de forma isolada, sem uma conexão direta com o impacto da disrupção no processo de tomada de decisão dos empreendedores. A escassez de estudos abordando a intersecção entre esses temas reforça a relevância da pesquisa, que busca preencher essa lacuna ao propor um modelo teórico que articula os elementos do comportamento empreendedor como fatores críticos na superação do dilema do inovador.

Além disso, a revisão destaca a influência dos critérios de indexação das bases de dados utilizadas. Enquanto WoS e Scopus adotam curadorias rigorosas para indexação de publicações científicas consolidadas, o Google Acadêmico inclui uma gama mais ampla de fontes, como teses, dissertações e artigos não indexados, resultando em um volume maior de publicações, mas sem um controle de qualidade tão rigoroso. Isso ressalta a necessidade de um olhar crítico sobre as fontes utilizadas e a importância de análises qualitativas para complementar a revisão quantitativa.

Pode-se concluir, que a revisão da literatura evidencia um campo de estudo ainda pouco explorado, justificando a necessidade de aprofundamento da investigação sobre como o comportamento empreendedor pode ser um diferencial estratégico para empreendedores que enfrentam desafios de disrupção tecnológica e buscam superar o dilema do inovador.

Adicionalmente, a revisão da literatura apontou para o uso do metamodelo empreendedor de Fillion (1993) e das características das tecnologias disruptivas de Christensen (1997) como base teórica para a preparação e condução das entrevistas em profundidade semiestruturadas, e desenvolvimento do modelo teórico. O metamodelo de Fillion oferece uma estrutura robusta para compreender o comportamento empreendedor, enquanto o conceito de tecnologias disruptivas de Christensen possibilita explorar os desafios e oportunidades inerentes ao dilema do inovador. Esses fundamentos teóricos foram essenciais para guiar a formulação dos instrumentos de coleta de dados e a análise das experiências relatadas pelos empreendedores.

5.1.2 Entrevistas em profundidade com empreendedores

As entrevistas em profundidade realizadas com três empreendedores possibilitaram compreender as estratégias e práticas empregadas para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica em seus respectivos setores: produtos promocionais, marketing digital e publicidade OOH (Out-of-Home). Os entrevistados foram selecionados com base em critérios de relevância e acessibilidade, assegurando que todos os casos incluíssem empresas que enfrentaram transformações tecnológicas significativas nos últimos 20 anos. Cada um dos empreendedores desempenhou papel direto nas decisões estratégicas que permitiram a adaptação à disrupção tecnológica, contribuindo para superar o dilema do inovador e manter a competitividade em mercados altamente dinâmicos. A análise dos depoimentos revelou padrões consistentes relacionados à adoção de abordagens inovadoras e à mobilização de elementos do comportamento empreendedor, que foram determinantes para o enfrentamento das incertezas e barreiras associadas a contextos disruptivos.

A análise dos dados revelou que a disrupção tecnológica influencia profundamente o comportamento empreendedor, especialmente no contexto do dilema do inovador. Os empreendedores entrevistados relataram que características centrais da disrupção – como desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas e resistência de clientes lucrativos – exigem estratégias específicas para adaptação e superação.

a. Impacto do Desempenho Inicial Inferior

Os participantes destacaram que, em fases iniciais, as inovações tecnológicas frequentemente apresentam desempenho inferior em comparação com soluções tradicionais. No entanto, a visão estratégica permitiu que esses empreendedores percebessem o potencial futuro das tecnologias disruptivas. Por exemplo, um empreendedor do setor de mídia *out of home* relatou que a adoção de painéis digitais interativos enfrentou resistência inicial devido a limitações técnicas e custos mais altos, mas a persistência e o aperfeiçoamento das tecnologias transformaram essa inovação em uma vantagem competitiva no longo prazo.

b. Margens de Lucro Reduzidas

Outro desafio identificado foi a necessidade de operar com margens de lucro menores durante a implementação de tecnologias disruptivas. Os empreendedores evidenciaram que o modelo mental flexível e a capacidade de gerenciar recursos de forma eficiente foram fundamentais para lidar com essa realidade. Um exemplo foi observado no setor de marketing digital, onde campanhas automatizadas inicialmente geraram retorno financeiro inferior, mas posteriormente criaram novos modelos de receita a partir da personalização de serviços.

c. Resistência de Clientes Lucrativos:

A resistência dos clientes tradicionais às novas soluções tecnológicas também foi apontada como um obstáculo significativo. Os empreendedores demonstraram que o engajamento ativo e a comunicação educacional foram estratégias eficazes para superar essa resistência. No setor de produtos promocionais, por exemplo, uma abordagem híbrida que conciliava métodos tradicionais com plataformas digitais facilitou a transição dos clientes mais relutantes para os novos sistemas.

d. Exploração de Novas Dimensões de Valor:

Além de enfrentar os desafios, os empreendedores identificaram e exploraram novas dimensões de valor proporcionadas pelas tecnologias disruptivas. A criação de mercados emergentes, como a mídia programática no marketing digital ou a digitalização em larga escala na publicidade OOH (Out-of-Home), foi destacada como uma oportunidade significativa que impulsionou a competitividade das empresas.

Esses resultados indicam que a capacidade de adaptação e inovação, alicerçada em comportamentos empreendedores estratégicos, é determinante para superar os desafios impostos pela disrupção tecnológica.

5.2 Avaliação dos Elementos do Comportamento Empreendedor

A análise das entrevistas foi realizada utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2015), o que possibilitou uma avaliação sistemática e detalhada sobre como os cinco elementos centrais do comportamento empreendedor – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – foram mobilizados para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades proporcionadas pela disrupção tecnológica. Essa metodologia permitiu categorizar e interpretar as interações entre os elementos comportamentais e as características específicas da disrupção, como novas dimensões de valor, desempenho inicial inferior, margens de lucro reduzidas,

mercados emergentes e resistência de clientes lucrativos. Dessa forma, foi possível identificar padrões e estratégias que os empreendedores adotaram para adaptar seus negócios a cenários de transformação tecnológica, fornecendo uma compreensão estruturada e aprofundada do papel que o comportamento empreendedor desempenha na superação do dilema do inovador.

5.2.1 Categorias de Análise

A categorização foi realizada a partir da interpretação detalhada dos dados coletados, organizando-os em dimensões específicas que representam as respostas estratégicas dos empreendedores aos desafios e oportunidades encontrados em cenários disruptivos. A seguir, são apresentadas as categorias analisadas, que refletem tanto as características individuais e comportamentais dos empreendedores quanto os fatores externos que influenciam o processo de adaptação às transformações tecnológicas.

Elementos do Comportamento Empreendedor

- **Visão:** A capacidade de projetar o futuro e ajustar o modelo de negócios para capturar novas oportunidades proporcionadas pela disrupção tecnológica.
- **Modelo Mental:** Faz parte da visão de mundo do empreendedor. A maneira como enxerga as mudanças no mercado, influenciada por seus valores, experiências e atitudes.
- **Energia:** O esforço e tempo alocados pelo empreendedor na implementação das inovações e superação dos desafios.
- **Liderança:** A capacidade do empreendedor de liderar sua equipe e os stakeholders durante o processo de disrupção tecnológica.
- **Sistema de Relações:** A rede de apoio composta por parceiros, clientes e colaboradores, que influencia o sucesso da implementação das inovações tecnológicas.

Características da Disrupção Tecnológica

- **Novas Dimensões de Valor:** Inovações tecnológicas que oferecem conveniência, simplicidade e eficiência de maneira inédita.
- **Desempenho Inferior:** As inovações frequentemente apresentam um

desempenho inferior em comparação com soluções tradicionais no início.

- **Margens de Lucro Menores:** A implementação de tecnologias disruptivas pode levar a margens de lucro menores no curto prazo.
- **Mercados Emergentes:** Novos mercados ou nichos surgem com a introdução de inovações tecnológicas.
- **Resistência dos Clientes Lucrativos:** Os clientes mais lucrativos muitas vezes resistem à adoção de novas tecnologias, preferindo soluções tradicionais.

Uma matriz de correspondência foi criada para destacar as relações encontradas entre os elementos do comportamento empreendedor e as características da disrupção tecnológica (Quadro 1). Por exemplo, foi observado que a visão dos empreendedores desempenhou um papel relevante em detectar novas dimensões de valor e explorar mercados emergentes, enquanto a liderança foi determinante para engajar equipes e clientes na adoção de inovações, superando a resistência inicial dos clientes lucrativos. Já o sistema de relações foi essencial para consolidar parcerias estratégicas, facilitando a entrada em mercados emergentes e mitigando os impactos de margens de lucro menores.

Quadro 1 - Matriz de Correspondência: Comportamento Empreendedor (CE) e Disrupção Tecnológica (DT)

CE / DT	Novas Dimensões de Valor	Desempenho Inferior	Margens de Lucro Menores	Mercados Emergentes	Resistência de Clientes Lucrativos
Visão	Identificar novas oportunidades e ajustar estratégias.	Focar em melhorias futuras.	Aceitar margens menores temporariamente.	Explorar novos mercados.	Educar clientes sobre os benefícios.
Modelo Mental	Adaptar-se a novas formas de criar valor.	Aceitar limitações iniciais.	Operar com margens reduzidas.	Responder rapidamente às demandas.	Lidar com resistência por meio de persuasão.
Energia	Sustentar a implementação de inovações.	Dedicar-se à superação de limitações iniciais.	Manter operações com esforço contínuo.	Direcionar recursos para novos mercados.	Apoiar ações para superar resistências.
Liderança	Engajar equipes e stakeholders	Garantir foco no desenvolvimento.	Liderar ajustes para operar com eficiência.	Direcionar a equipe para oportunidades.	Conduzir esforços para

	na adoção de inovações.				engajar clientes.
Sistema de Relações	Utilizar parcerias para maximizar valor.	Mitigar impactos de limitações iniciais.	Suportar margens reduzidas por meio de colaboração.	Facilitar entrada em novos mercados.	Fortalecer relações para promover aceitação.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

5.2.2 Detalhamento dos resultados da análise do conteúdo das entrevistas

O detalhamento dos resultados obtidos permite uma análise aprofundada das formas como os empreendedores mobilizaram os elementos do comportamento empreendedor em resposta aos desafios impostos pela disrupção tecnológica. Cada elemento – visão, modelo mental, energia, liderança e sistema de relações – foi examinado em sua relação direta com as características da disrupção, possibilitando identificar padrões de comportamento e estratégias específicas que contribuíram para a adaptação e superação dos obstáculos apresentados. A seguir, são apresentados os principais achados associados a cada um desses elementos.

a. Visão

A visão foi determinante para a identificação de novas dimensões de valor e para o direcionamento das empresas em direção aos mercados emergentes. A capacidade dos empreendedores de antecipar tendências e ajustar seus modelos de negócios permitiu que eles aproveitassem as oportunidades oferecidas pelas inovações tecnológicas. A seguir, o quadro 5 sintetiza as correlações entre a visão e as características da disrupção.

Quadro 2 – Correlações entre VISÃO e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	A visão estratégica permitiu a identificação de novas oportunidades e inovação tecnológica.	"Decidimos desenvolver um sistema de pedidos online e implementar o WhatsApp como um canal de comunicação ágil."
Desempenho Inferior	A visão de longo prazo ajudou os empreendedores a persistirem apesar do baixo desempenho inicial das tecnologias.	"Sabia que, se não nos adaptássemos rapidamente, seríamos deixados para trás."

Margens de Lucro Menores	A aceitação de margens menores no curto prazo foi guiada por uma visão focada em benefícios futuros.	"Apostar no digital era uma decisão necessária para o futuro da empresa, mas ao mesmo tempo, não queríamos perder nossos clientes mais lucrativos."
Mercados Emergentes	A visão foi determinante para a exploração de novos mercados e segmentos.	"Decidimos investir pesado em telas de alta definição e com controle remoto para modificar as campanhas em tempo real."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A visão estratégica ajudou a educar clientes tradicionais sobre os benefícios das inovações.	"Mantivemos o atendimento presencial e personalizado para aqueles clientes que preferiam esse modelo, mas começamos a educá-los sobre as vantagens de usar nossos canais digitais."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

b. Modelo Mental

O modelo mental flexível dos empreendedores foi decisivo para a aceitação do desempenho inferior das inovações tecnológicas e para operar com margens de lucro menores no curto prazo. Essa flexibilidade permitiu que os empreendedores adaptassem suas estratégias às novas realidades do mercado. A seguir, o quadro 6 sintetiza as correlações entre a modelo mental e as características da disrupção.

Quadro 3 – Correlações entre MODELO MENTAL e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	O modelo mental flexível ajudou a aceitar novas formas de criação de valor.	"Ao observarmos a demanda crescente por pedidos online, decidimos desenvolver um sistema de pedidos online."
Desempenho Inferior	A flexibilidade mental permitiu lidar com o baixo desempenho inicial das inovações.	"Percebi que o marketing de automação demorava para gerar resultados, mas sabia que era uma questão de tempo para que os clientes comesçassem a ver valor."
Margens de Lucro Menores	A adaptação do modelo mental favoreceu a aceitação de lucros menores no curto prazo.	"Oferecemos pacotes experimentais de mídia digital com preços atrativos para ajudar os clientes a testarem o novo formato sem grandes riscos."

Mercados Emergentes	A mentalidade aberta facilitou a exploração de novos mercados.	"Quando percebemos a demanda reprimida por uniformes de maior qualidade, decidimos entrar nesse mercado com uma oferta diferenciada."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A adaptação do modelo mental permitiu superar a resistência dos clientes tradicionais.	"Continuamos a oferecer os outdoors tradicionais, mas educamos nossos clientes sobre os benefícios das novas tecnologias."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

c. Energia

A energia aplicada pelos empreendedores foi fundamental para a implementação de inovações e a superação do desempenho inferior das novas tecnologias. O esforço contínuo garantiu que as inovações fossem ajustadas e aprimoradas até que alcançassem o desempenho esperado. A seguir, o quadro 7 sintetiza as correlações entre a energia e as características da disrupção.

Quadro 4 – Correlações entre ENERGIA e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	O esforço contínuo garantiu a implementação de inovações.	"Investimos pesado na instalação de telas de alta definição e em sistemas de geolocalização para ajustar as campanhas em tempo real."
Desempenho Inferior	A energia aplicada foi essencial para superar o baixo desempenho inicial.	"A transição foi difícil, mas nos dedicamos a manter o contato próximo com os clientes enquanto adaptávamos o sistema."
Margens de Lucro Menores	O esforço contínuo garantiu operações sustentáveis mesmo com margens menores.	"Mantivemos nossa presença forte no digital, mesmo com margens menores, porque acreditávamos no potencial de longo prazo."
Mercados Emergentes	A energia foi decisiva para explorar mercados emergentes.	"O investimento inicial foi alto, mas estávamos confiantes de que os aeroportos e rodovias eram ambientes perfeitos para mídia digital de alto impacto."
Resistência	A dedicação dos	"Acompanhamos de perto nossos clientes

dos Clientes Lucrativos	empreendedores ajudou a superar a resistência dos clientes tradicionais.	mais antigos, mostrando na prática como as novas soluções poderiam beneficiá-los sem comprometer a experiência que já valorizavam."
-------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2024.

d. Liderança

A liderança foi crucial para engajar as equipes e os clientes na adoção de novas tecnologias, além de garantir a superação da resistência dos clientes lucrativos e o gerenciamento eficaz do desempenho inferior das inovações. A seguir, o quadro 8 sintetiza as correlações entre a liderança e as características da disrupção.

Quadro 5 – Correlações entre LIDERANÇA e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	A liderança foi essencial para convencer equipes e clientes sobre inovações.	"Fiz uma análise detalhada de tendências e comecei a treinar nossa equipe para se preparar para a automação de campanhas."
Desempenho Inferior	A liderança manteve a equipe focada apesar dos desafios iniciais.	"Fui completamente transparente com todos e expliquei a importância de continuar investindo no futuro do marketing digital."
Margens de Lucro Menores	A liderança ajudou a equipe a se ajustar a margens menores.	"Conseguimos ajustar a equipe e manter nossos contratos enquanto educávamos nossos clientes sobre os benefícios da mídia digital."
Mercados Emergentes	A liderança orientou a equipe na adaptação para novos mercados.	"Lideramos o desenvolvimento de campanhas inovadoras com painéis digitais interativos, que abriram novos horizontes no mercado de mídia."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A liderança foi essencial para superar resistências.	"Aos poucos, fomos convencendo os clientes mais tradicionais a utilizar os canais digitais, mostrando as vantagens em termos de praticidade."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

e. Sistema de Relações

O sistema de relações desempenhou um papel chave na implementação das inovações, facilitando a adoção de novas dimensões de valor e ajudando a superar a resistência dos clientes lucrativos. A seguir, o quadro 9 sintetiza as correlações entre o sistema de relações e as características da disrupção.

Quadro 6 – Correlações entre RELAÇÕES e DISRUPÇÃO

Característica	Descrição	Trecho da Entrevista
Novas Dimensões de Valor	Parcerias estratégicas facilitaram a implementação de inovações.	"Trabalhamos com startups de tecnologia para integrar soluções inovadoras, como geolocalização em tempo real, aos nossos painéis digitais."
Desempenho Inferior	Redes de apoio ajudaram a mitigar os impactos do desempenho inferior.	"Parcerias com fornecedores de tecnologia nos ajudaram a ajustar e otimizar nossas ferramentas de automação."
Margens de Lucro Menores	Parcerias ajudaram a sustentar operações durante períodos de margens reduzidas.	"Mantivemos nossas parcerias com fornecedores, o que nos permitiu oferecer preços competitivos durante a transição."
Mercados Emergentes	O sistema de relações facilitou a entrada em novos mercados.	"Nossa colaboração com empresas de tecnologia nos deu acesso a mercados que ainda estavam sendo explorados no Brasil."
Resistência dos Clientes Lucrativos	A rede de contatos ajudou a convencer clientes tradicionais a adotar as inovações.	"Minha esposa, que também é minha sócia, foi essencial para equilibrar o tradicional com o digital, garantindo que não perdêssemos nossos principais clientes."

Fonte: Elaboração própria, 2024.

f. Conclusões sobre a análise do conteúdo das entrevistas

Os resultados da análise evidenciaram que os elementos do comportamento empreendedor, conforme descritos por Fillion (1993), interagem diretamente com as características da disrupção tecnológica de Christensen (1997). Esses elementos foram determinantes para que os empreendedores pudessem identificar e aproveitar oportunidades proporcionadas pelas inovações disruptivas, além de superar desafios como desempenho inferior inicial das tecnologias, resistência de clientes tradicionais

e necessidade de operar com margens menores no curto prazo. A análise consolidada sugere que empreendedores que cultivam esses elementos de maneira estratégica conseguem responder de forma mais ágil e resiliente às demandas impostas pelas transformações tecnológicas.

- **Visão:** O elemento da visão foi fundamental para detectar novas dimensões de valor e a presença de mercados emergentes, permitindo que os empreendedores direcionassem suas operações e estratégias de acordo com as mudanças no ambiente tecnológico. A capacidade de projetar e adaptar o futuro do negócio foi essencial para superar as dificuldades iniciais, como desempenho inferior e margens de lucro menores, que são frequentes em inovações disruptivas.
- **Modelo Mental:** O modelo mental foi decisivo para aceitar e entender o impacto inicial de desempenhos inferiores e margens de lucro reduzidas em novos produtos e tecnologias. A flexibilidade de modelo mental permitiu que os empreendedores processassem as mudanças com uma atitude positiva e estratégica, ajustando-se rapidamente às demandas dos mercados emergentes.
- **Energia:** Este elemento mostrou-se essencial para sustentar o processo de inovação. O investimento contínuo de energia foi necessário para enfrentar desafios como o desempenho inferior inicial das inovações e para apoiar a exploração de mercados emergentes. A energia aplicada também foi fundamental para enfrentar o desafio de operar com margens menores, exigindo eficiência e perseverança.
- **Liderança:** A liderança permitiu que os empreendedores engajassem suas equipes e clientes na adoção das inovações, especialmente ao gerenciar a resistência dos clientes lucrativos. A liderança eficaz ajudou a alinhar o desempenho inferior das tecnologias e manter a motivação interna, demonstrando a importância de um líder que educa e guia a adaptação tecnológica.
- **Sistema de Relações:** Finalmente, o sistema de relações teve um papel significativo ao fornecer o suporte necessário para implementar as inovações e superar a resistência dos clientes lucrativos. Parcerias estratégicas e redes

de apoio ajudaram a consolidar novas dimensões de valor e a explorar mercados emergentes, reduzindo o impacto de margens de lucro menores e facilitando a adoção gradual das novas tecnologias.

Em última análise, os elementos do comportamento empreendedor interagem e se complementam ao abordar as características da disrupção tecnológica, proporcionando uma resposta robusta e adaptável às demandas do mercado em transformação. Esses insights sugerem que empreendedores podem se beneficiar ao cultivar esses elementos em suas estratégias de adaptação e inovação, reforçando tanto a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades quanto a resiliência para enfrentar desafios inerentes ao processo disruptivo.

5.3 Proposição de Modelo Teórico

Com base nos dados coletados e nas análises realizadas, foi desenvolvido um modelo teórico que integra os elementos do comportamento empreendedor com as características da disrupção tecnológica. O modelo tem como objetivo oferecer um arcabouço analítico e prático que oriente empreendedores a superar o dilema do inovador e a adaptar suas estratégias às transformações tecnológicas disruptivas de forma eficiente e sustentável.

5.3.1 Estrutura do Modelo Teórico

A estrutura do modelo teórico é fundamentada em cinco elementos centrais do comportamento empreendedor, que foram identificados como cruciais para enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica (Fig. 4). Esses elementos, interdependentes e complementares, oferecem uma base robusta para que os empreendedores possam superar o dilema do inovador de forma sistemática e eficaz. Cada elemento reflete dimensões específicas de ação e decisão, orientadas pela necessidade de adaptação, resiliência e inovação em ambientes complexos e em constante transformação

Figura 4 - Modelo Teórico para Superação do Dilema do Inovador pela Perspectiva do Comportamento Empreendedor



Fonte: Elaboração própria, 2024.

a. Visão: A visão é a capacidade de antecipar cenários futuros e ajustar continuamente as estratégias de negócios para capturar novas oportunidades emergentes. Este elemento mostrou-se essencial na identificação de novas dimensões de valor, exploração de mercados emergentes e superação da resistência de clientes lucrativos. Empreendedores com uma visão clara demonstraram habilidades para alinhar estratégias de curto e longo prazo, permitindo a adaptação contínua e a captura de valor. Esse elemento é determinante para:

- **Identificação de novas dimensões de valor:** Empreendedores com uma visão clara conseguem identificar formas inovadoras de gerar valor, mesmo quando estas desafiam abordagens estabelecidas, como exemplificado pela utilização de mídia programática no setor de marketing digital. Uma visão bem articulada permite reconhecer os potenciais de valor que surgem das tecnologias emergentes, mesmo antes de sua plena aceitação no mercado.
- **Exploração de mercados emergentes:** A visão também auxilia na exploração de novos nichos, como o mercado de uniformes diferenciados ou a expansão da mídia digital em ambientes aeroportuários. Identificar e capitalizar sobre mercados emergentes é fundamental para se manter à

frente da curva disruptiva.

- **Superação da resistência de clientes lucrativos:** A visão permite educar clientes sobre os benefícios das novas soluções tecnológicas, promovendo uma transição mais gradual e eficaz, mesmo em cenários de resistência. Esse tipo de visão não se limita ao mercado, mas também à compreensão de que a resistência à inovação por parte dos clientes pode ser vencida com estratégias de comunicação e demonstração de valor.

A visão, portanto, é a espinha dorsal da transformação em cenários de disrupção, e seu papel se reflete na capacidade de direcionar a empresa para o futuro, enquanto explora soluções inovadoras e cria oportunidades de crescimento.

b. Modelo Mental: A flexibilidade do modelo mental foi identificada como um diferencial crítico para a aceitação de compromissos de curto prazo, como operar com desempenho inicial inferior e margens de lucro reduzidas, enquanto se prepara para ganhos futuros. Um modelo mental flexível facilita respostas ágeis às incertezas de mercados emergentes e promove uma abordagem resiliente diante dos desafios da disrupção tecnológica. Esse elemento é determinante para:

- **Aceitação do desempenho inferior inicial:** Empreendedores com um modelo mental flexível são capazes de aceitar que inovações tecnológicas frequentemente apresentam desempenho inferior nos estágios iniciais, enquanto investem no aperfeiçoamento de tais tecnologias. Este comportamento é crucial para que a inovação possa evoluir e superar suas limitações iniciais.
- **Operação com margens de lucro reduzidas:** A flexibilidade mental também é essencial para operar com margens menores a curto prazo, confiando que isso será compensado por ganhos futuros. Essa capacidade de lidar com margens temporariamente mais baixas reflete uma visão estratégica de longo prazo e uma abordagem focada no valor futuro, em vez de ganhos imediatos.
- **Exploração de mercados emergentes:** Um modelo mental aberto é necessário para adaptação às demandas desses mercados, permitindo

respostas ágeis e inovadoras. Mercados emergentes são caracterizados por incertezas, e só empreendedores com uma mente flexível conseguem explorar esses ambientes, identificando oportunidades antes de seus concorrentes.

O modelo mental flexível é, portanto, um facilitador para lidar com ambiguidades e paradoxos inerentes ao desenvolvimento tecnológico disruptivo, promovendo uma abordagem que favorece a resiliência e a adaptação.

c. Energia: O esforço contínuo e o tempo investidos pelos empreendedores foram essenciais para sustentar a inovação e superar os desafios iniciais. A energia aplicada garantiu a continuidade dos processos necessários para explorar mercados emergentes e operar com margens menores, ao mesmo tempo em que apoiou o desenvolvimento e a consolidação das inovações. Esse elemento é determinante para:

- **Superar o desempenho inferior inicial:** Empreendedores que investem grande quantidade de energia são capazes de sustentar a continuidade dos processos necessários para a evolução das inovações. A persistência durante os estágios iniciais é fundamental para que o empreendimento sobreviva e prospere, particularmente quando enfrenta resistência interna ou do mercado.
- **Exploração de mercados emergentes:** A energia aplicada é indispensável para manter a consistência operacional durante a entrada em novos mercados. A exploração de mercados emergentes requer um esforço constante para estabelecer presença, superar barreiras de entrada e converter oportunidades em valor tangível.
- **Manutenção da operação com margens reduzidas:** A energia visa não apenas a sobrevivência operacional, mas também a construção de uma base robusta para ganhos futuros. Ao investir recursos mesmo quando os retornos são inicialmente baixos, o empreendedor prepara o terreno para colheitas futuras mais expressivas, que porão sua empresa em vantagem.

Assim, a energia direcionada é o motor do crescimento em contextos de disrupção, proporcionando o esforço necessário para transformar uma ideia inicial em

uma inovação consolidada e aceita pelo mercado.

d. Liderança: A liderança se destacou como um elemento essencial para engajar equipes, educar clientes e mobilizar recursos para a adoção de inovações. Líderes eficazes demonstraram habilidades em inspirar confiança, motivar suas equipes e convencer clientes relutantes, facilitando a implementação de novas tecnologias e garantindo a transição em contextos de disrupção.

- **Engajamento da equipe:** Um líder eficaz assegura a motivação da equipe, mesmo diante de inovações que enfrentam desempenho inferior ou margens menores. A manutenção do foco e do entusiasmo da equipe é crucial para garantir a execução das estratégias necessárias para a transição tecnológica.
- **Educação dos clientes resistentes:** A liderança também implica uma habilidade de educar e convencer clientes, principalmente aqueles resistentes às novas tecnologias, mostrando-lhes os benefícios das inovações. Uma abordagem educativa é necessária para converter resistência em apoio, e isso requer um líder confiante e persuasivo.
- **Exploração de novos mercados:** Um líder competente orienta sua equipe para adaptar processos e produtos, a fim de capturar novas oportunidades em mercados emergentes. Em contextos de disrupção, essa habilidade de conduzir transformações é decisiva para que a organização possa aproveitar as oportunidades antes dos concorrentes.

A liderança, portanto, é a força motriz que impulsiona a mobilização e o engajamento necessário para que inovações sejam implementadas, mesmo em face de resistência interna e externa.

e. Sistema de Relações: Redes de apoio e parcerias estratégicas desempenharam um papel fundamental na mitigação de riscos, superação de desafios financeiros e entrada em mercados emergentes. Um sistema de relações bem estruturado potencializou a capacidade dos empreendedores de implementar inovações e garantir a aceitação das novas soluções tecnológicas.

- **Colaboração para inovação:** Redes de apoio são fundamentais para

mitigar riscos associados ao desempenho inferior das inovações e minimizar impactos decorrentes de margens reduzidas. Colaborações com parceiros que compartilham riscos e recursos são essenciais para suportar os períodos de incerteza que frequentemente acompanham inovações disruptivas.

- **Exploração de mercados emergentes:** Parcerias estratégicas facilitam a entrada em novos nichos, permitindo o compartilhamento de riscos e recursos, viabilizando um acesso mais robusto a mercados não tradicionais. Essas parcerias ajudam a superar barreiras iniciais e a estabelecer uma presença mais rápida e eficaz em mercados novos.
- **Superação da resistência dos clientes lucrativos:** Redes de apoio que incluem parceiros e colaboradores são essenciais para auxiliar na transição dos clientes relutantes em adotar novas tecnologias, tornando o processo mais suave e eficaz. Essa rede de relações também desempenha um papel crítico na legitimação das inovações junto a diferentes stakeholders.

Assim, um sistema de relações bem estruturado é indispensável para possibilitar o crescimento em ambientes de disrupção, garantindo que o empreendedor tenha acesso aos recursos necessários para implementar inovações e reduzir riscos.

5.3.2 Proposições Estratégicas

Com base na interação entre os elementos do comportamento empreendedor e as características da disrupção tecnológica, foi desenvolvido um conjunto de proposições estratégicas que articulam como empreendedores podem superar o dilema do inovador em contextos disruptivos:

- **Proposição 1:** A visão clara e orientada é um fator essencial para a identificação de novas dimensões de valor e para a entrada em mercados emergentes, contribuindo diretamente para a capacidade de capturar valor a longo prazo. Empreendedores que desenvolvem uma visão estratégica conseguem identificar oportunidades negligenciadas por outros e criar valor a longo prazo.
- **Proposição 2:** A flexibilidade do modelo mental é essencial para aceitar

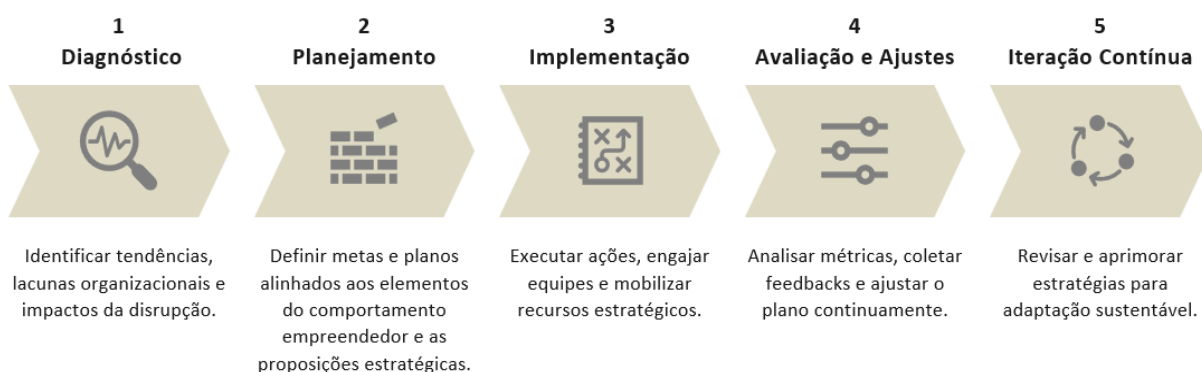
limitações iniciais, como desempenho inferior e margens reduzidas, criando resiliência para adaptação em ambientes de transformação. Essa característica diferencia empreendedores que prosperam em condições de incerteza.

- **Proposição 3:** A energia direcionada à experimentação e execução de inovações é proporcional à capacidade do empreendedor de superar as limitações iniciais das tecnologias disruptivas, garantindo sua adoção e expansão. A energia alocada é o que sustenta a inovação e gera impactos duradouros.
- **Proposição 4:** Liderança eficaz é crucial para engajar equipes e clientes na adoção de novas tecnologias, especialmente em situações que envolvem resistência por parte dos clientes e a necessidade de educação sobre os novos benefícios. Líderes que atuam como comunicadores e educadores têm maior chance de sucesso em contextos disruptivos.
- **Proposição 5:** Um sistema de relações bem estruturado facilita a adoção de inovações tecnológicas e contribui para a superação de desafios financeiros iniciais, estabelecendo parcerias que amplificam o acesso aos mercados emergentes. Empreendedores que cultivam relações estratégicas constroem uma base mais resiliente para enfrentar a disrupção.

5.3.3 Etapas para Aplicação do Modelo

A aplicação do modelo proposto consiste em etapas estruturadas que visam garantir a adaptação estratégica das organizações aos desafios decorrentes da disrupção tecnológica (Fig. 5). Fundamentadas em práticas reconhecidas de gestão de mudança e transformação organizacional (KOTTER, 1996), essas etapas são sugeridas para auxiliar na superação do dilema do empreendedor. A organização sistemática das etapas permite direcionar ações claras, voltadas para a identificação de oportunidades, superação de barreiras e manutenção da competitividade em cenários de constante evolução. A seguir, cada etapa é detalhada com o objetivo de orientar sua aplicação geral para diferentes contextos organizacionais.

Figura 5 – Etapas para Aplicação do Modelo



Fonte: Elaboração própria, 2024.

1. Diagnóstico

Objetivo: Criar uma visão clara da prontidão organizacional e das áreas que necessitam de transformação.

A etapa de diagnóstico constitui a base para a aplicação do modelo, permitindo identificar se as características da disrupção tecnológica estão presentes no ambiente do empreendimento e avaliar a capacidade organizacional de resposta. Essa etapa é essencial para compreender o contexto competitivo, mapear oportunidades e lacunas e preparar a organização para mudanças estratégicas.

- **Análise do ambiente competitivo:** Examinar tendências de mercado, inovações tecnológicas emergentes e movimentações dos competidores. Identificar como as mudanças no setor podem impactar o negócio e avaliar oportunidades e ameaças das mudanças tecnológicas.
- **Mapeamento das condições de mercado:** Avaliar o comportamento dos consumidores, novas demandas e os fatores que alteram o valor percebido pelos clientes. Entender como as inovações disruptivas podem transformar as preferências do público-alvo e os canais de interação com o mercado.
- **Avaliação de capacidades internas:** Identificar recursos organizacionais existentes, como infraestrutura tecnológica, expertise da equipe e processos internos. Avaliar se esses elementos oferecem suporte ou criam barreiras à adaptação às inovações disruptivas.
- **Mapear sinais de disrupção tecnológica:** Verificar a presença de

elementos como desempenho inicial inferior das inovações, margens de lucro reduzidas, surgimento de mercados emergentes, resistência de clientes lucrativos e a criação de novas dimensões de valor que desafiem os paradigmas existentes

- **Identificação de lacunas:** Reconhecer discrepâncias entre a posição atual da organização e os requisitos necessários adaptação à disrupção tecnológica de forma eficaz. Isso inclui identificar áreas que necessitam de investimentos ou ajustes.

2. Planejamento Estratégico

Objetivo: Criar um *roadmap* estratégico que guie a organização em sua transição para um ambiente disruptivo.

O planejamento estratégico traduz as análises do diagnóstico em um plano prático e coeso, alinhando os elementos do comportamento empreendedor aos desafios identificados. Essa etapa estabelece as bases para a implementação, priorizando ações críticas e definindo metas específicas.:

- **Articulação dos elementos chave e proposições estratégicas:** Integrar Visão, Modelo Mental, Energia, Liderança e Sistema de Relações com as proposições estratégicas mais adequadas em um plano estratégico coeso e abrangente.
- **Definição de metas claras e específicas:** Estabelecer objetivos mensuráveis e temporais, como aumentar a adoção de tecnologias disruptivas, explorar novos nichos de mercado ou reduzir custos operacionais. As metas devem ser realistas, mas desafiadoras.
- **Priorização e detalhamento de ações:** Identificar iniciativas críticas, sequenciar atividades e estabelecer cronogramas de execução. Exemplos incluem a introdução de novos produtos, reestruturações organizacionais ou o estabelecimento de parcerias estratégicas.

3. Implementação

Objetivo: Garantir que as ações estratégicas sejam executadas com eficiência e coordenação, maximizando os resultados esperados.

A implementação materializa o plano estratégico, mobilizando recursos e equipes para garantir a execução eficaz das iniciativas planejadas. Essa etapa é central para transformar estratégias em ações tangíveis.

- **Engajamento e capacitação da equipe:** Comunicar claramente os objetivos estratégicos e oferecer treinamentos que preparem a equipe para novas tecnologias e processos. O engajamento deve ser contínuo para manter a motivação durante a transição.
- **Alocação estratégica de recursos:** Direcionar investimentos financeiros, tecnológicos e humanos para áreas prioritárias, garantindo que as iniciativas-chave tenham os recursos necessários para serem bem-sucedidas.
- **Criação de equipes multidisciplinares:** Formar grupos de trabalho compostos por profissionais de diferentes áreas e competências, promovendo soluções inovadoras e colaboração eficaz.
- **Monitoramento da execução:** Utilizar ferramentas de gestão de projetos para acompanhar o progresso das iniciativas, assegurando que prazos e orçamentos sejam cumpridos.

4. Avaliação e Ajustes

Objetivo: Manter a estratégia alinhada aos objetivos organizacionais, promovendo melhorias contínuas e respondendo de forma ágil às mudanças.

A avaliação contínua das iniciativas implementadas assegura que os objetivos estratégicos sejam atingidos e que o plano se mantenha relevante frente a mudanças no ambiente interno ou externo.

- **Coleta estruturada de feedbacks:** Estabelecer canais regulares para ouvir tanto stakeholders internos quanto externos, como equipes, clientes e parceiros estratégicos.
- **Monitoramento de métricas de desempenho:** Avaliar KPIs definidos anteriormente, tais como tempo de adoção de tecnologias, eficiência operacional e satisfação dos clientes.
- **Identificação de desvios e oportunidades:** Detectar áreas onde os

resultados estão abaixo do esperado ou onde novas oportunidades surgiram, exigindo ajustes na abordagem.

- **Ajuste contínuo de estratégias:** Refinar o plano estratégico conforme necessário, assegurando flexibilidade para responder a mudanças no ambiente externo ou interno.

5. Iteração Contínua

Objetivo: Estabelecer um ciclo iterativo que permita à organização evoluir continuamente e antecipar mudanças em ambientes disruptivos.

A última etapa consolida o ciclo de aprendizado e adaptação organizacional, garantindo que a organização permaneça ágil, resiliente e preparada para lidar com transformações futuras.

- **Revisões periódicas do diagnóstico:** Atualizar regularmente as análises de mercado, comportamento do consumidor e evolução tecnológica para assegurar que o plano estratégico reflita a realidade atual.
- **Melhoria contínua de estratégias:** Incorporar lições aprendidas em ciclos anteriores para aprimorar processos, produtos e abordagens ao mercado.
- **Desenvolvimento de competências futuras:** Investir no desenvolvimento organizacional, como capacitação de equipes e experimentação com novas tecnologias
- **Fomento de uma cultura adaptativa:** Estimular a flexibilidade organizacional, promovendo valores como inovação, aprendizado contínuo e prontidão para mudanças.

Com essas etapas detalhadas, o modelo permite que empreendedores não apenas respondam à disrupção tecnológica, mas também atuem de forma proativa em contextos disruptivos.

5.3.4 Considerações final sobre o modelo proposto

O modelo teórico apresentado destaca que a superação do dilema do inovador em um contexto de disrupção tecnológica requer um equilíbrio integrado entre visão estratégica, modelo mental flexível, energia direcionada, liderança eficaz e um sistema de relações robusto. Cada um desses elementos desempenha um papel único e

complementar na adaptação às inovações disruptivas, promovendo a capacidade de empreendedores e organizações em um ambiente de constante transformação.

Além disso, este modelo reflete a importância de uma abordagem estruturada, ancorada tanto na literatura sobre disrupção tecnológica e comportamento empreendedor quanto nos insights obtidos por meio de pesquisa empírica. A análise detalhada das entrevistas com empreendedores que enfrentaram e superaram disrupções tecnológicas fornece uma base prática que reforça a aplicabilidade das proposições estratégicas.

Ao reconhecer e desenvolver esses elementos, os empreendedores são capacitados a construir organizações resilientes, capazes de não apenas enfrentar os desafios associados à redução de margens e à resistência dos clientes, mas também explorar e capturar as oportunidades oferecidas pelos mercados emergentes. Nesse sentido, o comportamento empreendedor torna-se um diferencial crítico, possibilitando transformar desafios disruptivos em fontes de vantagem competitiva duradoura.

O desenvolvimento de uma visão clara, a manutenção de um modelo mental flexível, o investimento contínuo de energia, uma liderança engajadora e a construção de um sistema de relações sólido permitem transformar incertezas em oportunidades concretas para a criação de valor sustentável e crescimento a longo prazo. Além disso, as etapas práticas de aplicação descritas no modelo oferecem um caminho estruturado para que empreendedores possam implementar essas estratégias de forma eficaz e adaptativa.

Assim, as proposições apresentadas vão além de diretrizes teóricas: são ferramentas práticas que oferecem aos empreendedores um arcabouço estratégico e operacional para navegar pelas complexidades da disrupção tecnológica. Sob essa perspectiva, o comportamento empreendedor não se limita a reagir às mudanças, mas assume um papel proativo, antecipando tendências e liderando transformações que garantem a relevância e competitividade das organizações em cenários de constante evolução.

5.4 Considerações Finais

Os resultados apresentados reforçam a relevância do comportamento empreendedor como um diferencial estratégico para enfrentar os desafios impostos pela disrupção tecnológica. A integração entre visão, flexibilidade mental, energia,

liderança e sistema de relações mostrou-se essencial para superar o dilema do inovador, promovendo a adaptação e a resiliência organizacional. Os insights gerados também têm implicações práticas relevantes, oferecendo ferramentas e diretrizes para que empreendedores, gestores e formuladores de políticas compreendam melhor e enfrentem os desafios associados à disrupção tecnológica.

Além dessas vertentes principais, os resultados também fornecem contribuições significativas para a literatura existente sobre empreendedorismo e disrupção tecnológica. Este estudo avança o entendimento teórico e empírico ao integrar comportamentos empreendedores com as características únicas de ambientes disruptivos, como novos mercados e tecnologias emergentes.

Finalmente, ao fornecer uma base sólida para futuros estudos, esta pesquisa contribui para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre a interação entre comportamento empreendedor e disrupção tecnológica, incentivando investigações futuras e aplicações práticas que ampliem a resiliência e o sucesso de empresas em ambientes de transformação constante.

6 CONCLUSÃO

O estudo, apresentado nesse relatório técnico, teve como objetivo analisar a relação entre o comportamento empreendedor, a disrupção tecnológica e a superação do dilema do inovador, propondo um modelo teórico que articula esses conceitos de maneira integrada. Os resultados evidenciaram que o comportamento empreendedor desempenha um papel central na capacidade de empreendedores enfrentarem os desafios impostos por inovações disruptivas, permitindo transformar tais cenários em oportunidades estratégicas.

Os achados destacaram que elementos do comportamento empreendedor como visão estratégica, flexibilidade mental, energia, liderança e sistema de relações são determinantes para responder aos desafios das disrupções tecnológicas. A visão estratégica permite antecipar mudanças e identificar novas dimensões de valor; a flexibilidade mental facilita a adaptação em contextos de incerteza, aceitando compromissos iniciais necessários para explorar mercados emergentes. A energia é essencial para sustentar os esforços de inovação, enquanto a liderança é um fator chave para engajar equipes e promover a adoção de mudanças. Finalmente, o sistema de relações fortalece a capacidade de formar parcerias e acessar recursos estratégicos em momentos críticos.

O modelo teórico proposto oferece uma estrutura prática para integrar esses elementos do comportamento empreendedor às características das inovações disruptivas, ajudando empreendedores e gestores a enfrentarem mercados dinâmicos de forma mais resiliente e eficaz. Este modelo não apenas reforça conceitos previamente explorados na literatura, mas também inova ao conectar o comportamento empreendedor às estratégias práticas de superação do dilema do inovador.

Apesar das contribuições, este estudo possui limitações que abrem caminhos para futuras pesquisas. O foco em setores específicos pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a validação empírica do modelo teórico proposto é indispensável para assegurar sua aplicabilidade em diferentes contextos. Essa validação pode ser realizada por meio de estudos futuros que incluam métodos quantitativos e qualitativos em setores e culturas diversificadas, bem como análises longitudinais que acompanhem a evolução do comportamento empreendedor em resposta a inovações disruptivas.

Conclui-se que o comportamento empreendedor é um fator crítico para enfrentar cenários de disrupção tecnológica, não apenas como uma ferramenta de adaptação, mas como um motor para a geração de valor sustentável. Este trabalho contribui para a teoria ao propor um modelo teórico fundamentado e para a prática ao oferecer orientações claras para empreendedores e gestores enfrentarem as transformações do mercado. A continuidade desta pesquisa, com ênfase na validação empírica e na ampliação de suas aplicações, poderá reforçar o impacto do modelo, aprimorando sua relevância e eficácia em diferentes contextos organizacionais e culturais.

7 REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation. In: TUSHMAN, M. L.; MOORE, W. (Ed.). Readings in the Management of Innovation. 2. ed. Ballinger, 1988. p. 25-36.
- ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 41-56, 2001.
- ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, p. 77-106, 2009.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. São Paulo: Edições, v. 70, 2015.
- BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 1, p. 43-53, 1995.
- BITINDO, D.; FROHMAN, A. Linking Technological and Business Planning. *Research Management*, v. 24, n. 6, p. 19-23, 1981.
- BLOCK, J. H.; FISCH, C. O.; VAN PRAAG, M. The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, v. 24, n. 1, p. 61-95, 2017.
- BORGES, G. M.; MOREIRA, F. K. Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. *Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 11, n. 1, p. 39-52, 2018.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M.; MCDONALD, R.; ALTMAN, E.; PALMER, J. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, v. 55, n. 7, p. 1043–1078, 2018.
- CHRISTENSEN, C. M.; MCDONALD, R.; ALTMAN, E.; PALMER, J. What Is Disruptive

Innovation? Harvard Business Review, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

CHRISTENSEN INSTITUTE. Disruptive Innovations. 2021. Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations>. Acesso em: 10 mai. 2024.1-

CLARKE, T. Creative Destruction, Technology Disruption, and Growth. In: Oxford Research Encyclopedia, Economics and Finance, n. 4, p. 1–31, 2019.

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Washington: USAID, 1990.

CUSUMANO, Michael A. How traditional firms must compete in the sharing economy. Communications of the ACM, v. 58, n. 1, p. 32-34, 2015.

DANNEELS, E. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. Journal of Product Innovation Management, v. 21, n. 4, p. 246-258, 2004.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology: The emergence of a new discipline. Journal of Enterprising Culture, v. 6, n. 1, p. 1-23, 1998.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas, v. 33, p. 50-61, 1993.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KEATING, Gina. Netflixed: The epic battle for America's eyeballs. New York: Penguin Books, 2012.

KLENNER, Philipp; HÜSIG, Stefan; DOWLING, Michael. Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks—When are markets ready for disruptive innovations?. Research Policy, v. 42, n. 4, p. 914-927, 2013.

KRAUS, Sascha et al. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International journal of entrepreneurial behavior & research, v. 26, n. 5, p. 1067-1092, 2020.

HONM, E. T.; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná. Turismo-Visão e Ação, v. 13, n. 1, p. 52-80, 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R. Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes

afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, J P. Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

LIU, W.; LIU, R.; CHEN, H.; MBOGA, J. Perspectives on disruptive technology and innovation: Exploring conflicts, characteristics in emerging economies. *International Journal of Conflict Management*, v. 31, n. 3, p. 313–331, 2020.

LIZOTE, S. A. et al. Competências empreendedoras e desempenho dos cursos de graduação: um estudo de suas relações a partir da percepção dos diretores de centro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 12, n. 2, 2018.

LUCAS JR, Henry C.; GOH, Jie Mein. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 46-55, 2009. MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, 2005.

MARKIDES, C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 1, p. 19–25, 2006.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MINAYO, MC de S. Técnicas de pesquisa. Minayo, MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, v. 12, p. 261-97, 2010.

MOLINA-MORALES, Francesc Xavier; MARTÍNEZ-CHÁFER, Luis; VALIENTE-BORDANOVA, David. Disruptive technology adoption, particularities of clustered firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 31, n. 1-2, p. 62-81, 2019.

MOORE, G. Crossing the Chasm. New York: Harper Business, 1991.

MORONE, J. Winning in High Tech Markets. Boston: Harvard Business School, 1993.

MULLER, E. Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not. *International Journal of Research in Marketing*, v. 37, n. 1, p. 43–55, 2020.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Tradução de Tilton, José Eduardo Abreu. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SCHUMPETER, J. The instability of capitalism. The Economic Journal, v. 38, n. 151, p. 361-386, 1928.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. London: George Allen & Unwin, 1942.

SEETHARAMAN, Priya. Business models shifts: Impact of Covid-19. International Journal of Information Management, v. 54, p. 102173, 2020. SEST-EUROCONSULT. Le Bonzai de L'industrie japonais, Elements de reflexion sur l'integration de technologie dans la fonction strategique des entreprises japonaises. Paris: French Ministry of Research and Technology, 1984.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SI, S.; CHEN, H. A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. Journal of Engineering and Technology Management, v. 56, p. 101568, 2020.

TEELLIS, G. J. Disruptive technology or visionary leadership?. Journal of Product Innovation Management, v. 23, n. 1, p. 34-38, 2006.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. Administrative Science Quarterly, v. 31, n. 3, p. 439-65, 1986.

UTTERBACK, J. M.; ACEE, H. J. Disruptive technologies: An expanded view. International Journal of Innovation Management, v. 9, n. 1, p. 1-17, 2005.

VUORI, Timo O.; HUY, Quy N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. Administrative science quarterly, v. 61, n. 1, p. 9-51, 2016.

WALSH, S.; KIRCHHOFF, B. Disruptive technologies: innovators' problem and

entrepreneurs' opportunity. In: Proceedings of the 2000 IEEE Engineering Management Society. EMS-2000 (Cat. No. 00CH37139).p. 319-324. IEEE, 2000.

WILSON, Charlie; TYFIELD, David. Critical perspectives on disruptive innovation and energy transformation. Energy Research & Social Science, v. 37, p. 211-215, 2018.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos Ebape. BR, v. 9, p. 564-585, 2011.

ZERVAS, Georgios; PROSERPIO, Davide; BYERS, John W. The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. Journal of marketing research, v. 54, n. 5, p. 687-705, 2017