



RELISE

## **EMPREENDEDORISMO DIGITAL: CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS<sup>1</sup>**

*DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIC CONTRIBUTIONS FOR  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES*

*Anderson dos Santos<sup>2</sup>*

*Maria Vitória da Silva dos Santos<sup>3</sup>*

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo identificar as principais contribuições do empreendedorismo digital para as pequenas e médias empresas (PMEs). Para isso, foi realizada uma revisão sistemática integrativa da literatura, com abordagem qualitativa e análise descritiva de um conjunto de artigos selecionados da *Web of Science* para preencher uma lacuna na literatura ao explorar como o empreendedorismo digital pode fortalecer a capacidade gerencial das PMEs, oferecendo novas perspectivas e discussões sobre o tema. Os resultados ressaltam que a adoção de tecnologias digitais modernas é fundamental para aumentar a competitividade das PMEs em ambientes de mercado dinâmicos e voláteis. A análise realizada destacou como a introdução de novas tecnologias pode impactar significativamente a dinâmica operacional das empresas de pequeno e médio porte. Por fim, sugere-se uma agenda de pesquisas com caminhos a serem seguidos que podem contribuir para a continuidade do desenvolvimento teórico e prático sobre o papel do empreendedorismo digital para as PMEs.

**Palavras-chave:** empreendedorismo digital, PMEs, competitividade, tecnologias digitais.

### **ABSTRACT**

This study aims to identify the contributions of digital entrepreneurship to small and medium-sized enterprises (SMEs). To achieve this, an integrative systematic review of the literature was conducted, employing a qualitative approach and

---

<sup>1</sup> Recebido em 26/01/2025. Aprovado em 19/02/2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.19400984](https://doi.org/10.5281/zenodo.19400984)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Sergipe. [annderson.st@gmail.com](mailto:annderson.st@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Sergipe. [mv.sntos.adm@gmail.com](mailto:mv.sntos.adm@gmail.com)



RELISE

141

descriptive analysis of a selected set of articles from the Web of Science to fill a gap in the literature by exploring how digital entrepreneurship can strengthen the managerial capacity of SMEs, offering new perspectives and discussions on the topic. The results emphasize that the adoption of modern digital technologies is essential for increasing the competitiveness of SMEs in dynamic and volatile market environments. The analysis highlighted how the introduction of new technologies can have a significant impact on the operational dynamics of small and medium-sized companies. Finally, a research agenda is suggested, outlining paths to be followed that can contribute to the ongoing theoretical and practical development regarding the role of digital entrepreneurship for SMEs.

**Keywords:** digital entrepreneurship, SMEs, competitiveness, digital technologies.

## INTRODUÇÃO

A tecnologia está transformando rapidamente o cenário do empreendedorismo tradicional na era digital. Estudos recentes sobre Pequenas e Médias Empresas (PMEs) destacaram o potencial do empreendedorismo digital (ED) para manutenção e competitividade estratégica destes negócios (Isensee; Teuteberg; Griese, 2023; Klein; Braido, 2023; Paul *et al.*, 2023; Chatterjee *et al.*, 2022; Franco *et al.*, 2021).

Sabe-se que as tecnologias digitais capacitam os empreendedores a desenvolverem inovações que transcendem as fronteiras convencionais da indústria, ao integrar ativos digitais e não digitais para impulsionar novos empreendimentos, produtos, serviços e modelos de negócios (Franco, 2020; North *et al.*, 2019). Assim, compreende-se que o ambiente digital não apenas diminui as barreiras de entrada para novos empreendimentos, mas também proporciona diversas oportunidades para os negócios (Allen, 2019).

É nesse sentido que esta pesquisa tem por objetivo identificar as principais contribuições do empreendedorismo digital para as pequenas e médias empresas. Contudo, apesar do crescente emprego de tecnologias digitais por empreendedores e empresas para explorar novas oportunidades de mercado, existe ainda uma escassez de estudos dedicados a tratar das



RELISE

contribuições estratégicas do ED para as PMEs, traduzindo-se em um *gap* de pesquisa (Franco; Godinho; Rodrigues, 2021; Hsieh; Wu, 2019).

A relevância deste estudo se destaca pela escassez de estudos que avaliam o empreendedorismo digital na literatura (Pinto; Martens; Scazziota, 2023). Conforme Pinto, Martens e Scazziota (2023), os estudos têm priorizado a análise de outros aspectos, como recursos, capacidades e indicadores de crescimento de novos empreendimentos. Diante desse cenário, este estudo visa enriquecer o conhecimento sobre os contributos do empreendedorismo digital à gestão das PMEs.

O presente estudo está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, a segunda seção fornece a fundamentação teórica para o contexto do ED e a gestão das PMEs; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta seção aborda a análise e discussão dos resultados, incluindo sugestões para uma agenda de pesquisa; e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL E A GESTÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

O empreendedorismo é um conceito multifacetado que engloba as atividades da empresa relacionadas ao mercado de produtos, inovação tecnológica, gestão de riscos e iniciativa proativa, preenchendo lacunas e criando oportunidades para os empreendedores descobrirem-nas, avaliá-las e explorá-las (Klein; Braido, 2023; Chatterjee *et al.*, 2022; Hsieh; Wu, 2019; Shane; Venkataraman, 2000).

No cenário atual de constante evolução tecnológica, o papel do Empreendedorismo Digital nas Pequenas e Médias Empresas torna-se cada vez mais relevante. Diante desse contexto dinâmico, surge a necessidade de explorar e compreender as contribuições do Empreendedorismo Digital para a



RELISE

competitividade eficaz dessas organizações por meio da adoção de tecnologias digitais (Franco; Godinho; Rodrigues, 2021; Correia; Martens, 2020).

Desta forma, para esta pesquisa adotou-se o conceito de empreendedorismo digital conforme delineado por Allen (2019), o qual ressalta que, à medida que a tecnologia avança, torna-se cada vez mais crucial capacitar os empreendedores para o ambiente digital em constante transformação. Esse conceito é especialmente relevante para as PMEs, pois destaca a importância de estarem atualizadas e preparadas para aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios do mundo digital, garantindo assim sua competitividade e sustentabilidade no mercado atual através do uso de tecnologias digitais. Assim, o termo empreendedorismo digital descreve a forma como o empreendedorismo se transformará à medida que os negócios e a sociedade são continuamente impactados pela tecnologia digital (Allen, 2019). Além disso, o conceito proposto por Allen (2019) alinha-se com o foco desta pesquisa, uma vez que busca-se identificar as contribuições do ED para a PMEs. Neste sentido, Correia e Martens (2020) enfatizam que o ED representa a integração do empreendedorismo convencional com novas práticas de negócios na era digital.

Consoante Warner e Wäger (2019), o empreendedorismo digital deixou de ser apenas uma tendência e se tornou uma realidade essencial para as empresas. A competitividade global exige que as empresas se adaptem a essa realidade para crescer e sobreviver (Soares; Müller, 2018). Portanto, uma abordagem empresarial centrada no empreendedorismo digital pode gerar valor agregado em todos os setores, especialmente nas PMEs (Franco; Godinho; Rodrigues, 2021; Richter *et al.*, 2017).

Neste contexto, o empreendedorismo digital concentra-se na utilização de tecnologias digitais no âmbito da criação de novas atividades econômicas, explorando a interação entre essas tecnologias e a forma como moldam os processos de negócios, estabelecendo uma relação recíproca (Correia; Martens,



RELISE

2020; Allen, 2019; Richter *et al.*, 2017). Para compreender o empreendedorismo digital é essencial que as organizações estejam atentas às tendências de mercado, desenvolvendo estratégias inovadoras e adotando tecnologias para aprimorar suas operações (Pinto; Martens; Scazziota, 2023), pois ao investir nesse campo, as organizações se beneficiarão dos frutos da era tecnológica (Kraus *et al.*, 2019).

No entanto, as PMEs enfrentam desafios únicos na adoção de tecnologias digitais em comparação com organizações maiores, devido aos recursos limitados disponíveis. Alguns desses desafios incluem a falta de expertise interna, a complexidade tecnológica e a dificuldade de integração com os sistemas existentes (Çalli, B.; Çalli, L., 2021). O cenário é ainda mais acentuado para as PMEs em países subdesenvolvidos (Isensee; Teuteberg; Griese, 2023; Klein; Braidó, 2023), ainda que estas representem significativamente para a geração de empregos, estimulando a inovação, promovendo o empreendedorismo e impulsionando o crescimento econômico (SEBRAE, 2023). No Brasil, por exemplo, em 2023 as PMEs tiveram um desempenho acima do Produto Interno Bruto (PIB) com destaque para o setor industrial que encerrou o ano com um crescimento de 7%, superando as projeções de mercado para o PIB do ano passado, que era de 2,9% (Gonçalves, 2024).

Neste estudo, foi adotada a definição de PMEs utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Brasil, já que os conceitos podem variar dependendo do contexto de interação e podem apresentar divergências nas definições numéricas em diferentes países. No Brasil, pequenas empresas são geralmente definidas com base no número de funcionários, com até 49 empregados para o setor de comércio e serviços, e até 99 empregados para o setor industrial. Enquanto as médias empresas possuem



RELISE

até 99 empregados no setor de comércio ou serviço e até 499 empregados no setor industrial (SEBRAE, 2023).

Verifica-se, neste estudo, que, para se manterem competitivas, as organizações devem buscar no empreendedorismo digital a habilidade de utilizar ferramentas digitais para inovar e sustentar operações comerciais de forma eficaz (Pinto; Martens; Scazziota, 2023) visando manter-se competitivas e atender às expectativas dos clientes (Soares; Müller, 2018). Dessa forma, a competitividade sustentável e o crescimento das PMEs estão cada vez mais vinculados à sua habilidade de aproveitar as tecnologias digitais, as quais estão criando oportunidades para o surgimento de novas estratégias de crescimento (North *et al.* 2019; Warner; Wäger, 2019) ao aprimorar as vendas, fortalecer o relacionamento com clientes e fornecedores, e potencializar as capacidades organizacionais (Çalli, B.; Çalli, L., 2021).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

As revisões de literatura desempenham um papel fundamental na pesquisa acadêmica, servindo como alicerce essencial para diversos tipos de investigação (Snyder, 2019). O presente artigo foi construído a partir de uma revisão da literatura adotando o método da revisão sistemática integrativa (RSI) com a adoção de uma abordagem qualitativa a partir de uma análise de conteúdo de natureza descritiva.

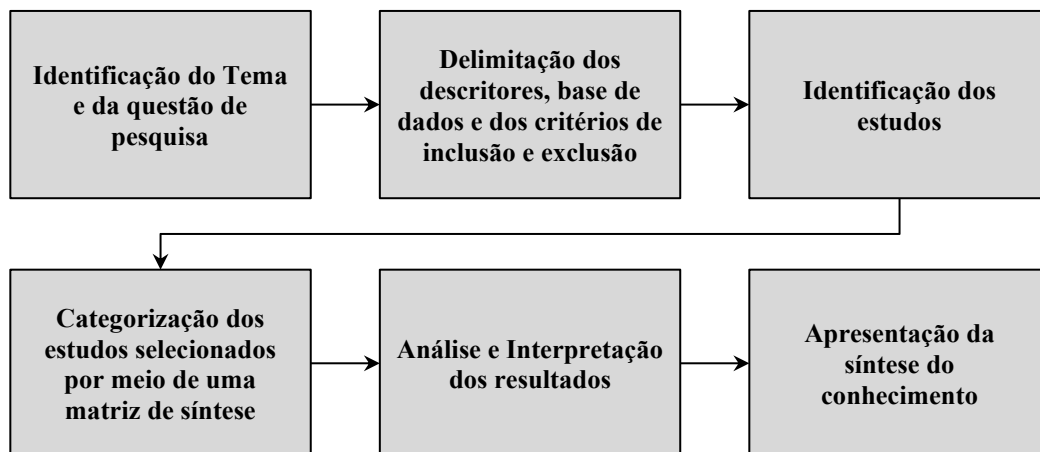
De acordo com Whitemore e Knafl (2005) a RSI permite identificar lacunas, deficiências e tendências nas evidências existentes, fornecendo uma base sólida para orientar e enriquecer pesquisas futuras neste campo, o que o torna uma ferramenta valiosa para a comunidade acadêmica. Para Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão sistemática envolve a consolidação minuciosa de todas as pesquisas pertinentes a uma questão específica, com o intuito de reduzir o viés na seleção de artigos, avaliá-los de forma crítica e sintetizar todos



os estudos relevantes sobre um determinado tema desenvolvendo um protocolo que guie a pesquisa, com etapas claramente definidas que devem ser rigorosamente seguidas.

Dessa forma, no início deste estudo de revisão sistemática, foi formulada uma pergunta específica e clara para estabelecer os descritores, a estratégia de busca, a escolha da base de dados e os critérios de inclusão e exclusão. Na etapa de identificação do tema e seleção da questão de pesquisa proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011), como apresentado na Figura 1, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **como o empreendedorismo digital pode contribuir para as PMEs?**

Figura 1- Etapas do estudo de revisão sistemática



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Para o desenvolvimento deste estudo de revisão sistemática, adotou-se como recurso a bases de dados *Web of Science*, disponível no Portal de Periódicos da Capes, por ser reconhecida como uma renomada base de dados científica em diversas áreas de pesquisa, destacando-se pelo seu índice de impacto de periódicos, o *Journal Citation Reports (JCR)* (Carvalho *et al.*, 2020).

Com o objetivo de facilitar as pesquisas na *Web of Science*, foram empregados o operador booleano "OR", que busca registros contendo pelo menos um dos termos pesquisados, o operador de proximidade " ", que recupera



termos juntos e o operador booleano “AND” que recupera as pesquisas relacionadas com os descritores da pesquisa (Schiavon, 2015). O uso desses operadores permitiu obter as pesquisas sobre empreendedorismo digital e a gestão das PMEs.

Na base *Web of Science*, foi realizada busca avançada em todas as edições do *Web of Science Core Collection*. A busca iniciou-se pelo item *Topic*, que contempla título, resumo e palavras-chave. Utilizou-se a seguinte query com os descritores em inglês ((“SME\*”) AND ((“digital entrepreneur\*”) OR (“entrepreneur\*”) OR (“Digital business\*”)) AND ((“manage\*”)), o que resultou em 3.200 documentos.

Para aprimorar a busca, delimitou-se como recorte temporal os últimos dez anos (2014 - 2023) para garantir que os estudos recuperados, 2.570, sejam os mais recentes dado a importância de serem atualizados e relevantes. Em seguida, foi utilizado o filtro de tipo de documento, obtendo 2.062 resultados. Por fim, optou-se por empregar o filtro por tipo de categoria “gestão” (por representar o escopo do estudo), resultando em 875 artigos, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** - Definição dos descritores e os resultados encontrados na base de dados

Descritivos	Filtros	Resultados na Web of Science
(((“SME*”) AND ((“digital entrepreneur*”) OR (“entrepreneur*”) OR (“Digital business*”)) AND ((“manage*”))))	Tópicos	3.200
	Temporalidade (2014-2023)	2.570
	Artigo	2.062
	Categoria Gestão	875

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Após a definição e validação dos descritores e dos filtros da busca (Tabela 1), a etapa subsequente deste estudo envolveu o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, seguindo a segunda etapa proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011). Os critérios adotados foram: 1) a pertinência dos termos empreendedorismo digital em pequenas e médias empresas - incluído;



RELISE

2) artigos sobre gestão de pequenas e médias empresas - incluídos; 3) trabalhos que incluíam empresas de grande porte - excluído; 4) artigos com foco exclusivo em aspectos técnicos de implementação de tecnologias digitais - excluído; 5) artigos que tratassem de intenção/orientação empreendedora - excluído; 6) artigos indisponíveis para acesso gratuito - excluídos.

Na fase seguinte, conforme sugerido por Botelho, Cunha e Macedo (2011), realizou-se uma análise minuciosa dos títulos de todos os estudos pré-selecionados com o intuito de avaliar sua conformidade com os critérios de inclusão e exclusão para selecionar os estudos que mais se aproximavam aos objetivos desta revisão. Após a realização desse procedimento, 123 artigos foram exportados da *Web of Science* e salvos no Mendeley. Então, iniciou-se a etapa de categorização dos estudos selecionados (Vosgerau; Romanowski, 2014).

Para facilitar a organização desta pesquisa, foi elaborada uma matriz de síntese no software de planilhas Excel. Essa abordagem permitiu a segmentação em várias colunas para a inclusão de trechos dos estudos identificados, como títulos, autores, ano das publicações, revistas, objetivos, metodologia, principais conclusões, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras, resultando em categorias analíticas distintas que subsidiarão a análise dos resultados deste estudo (Andreazzi *et al.*, 2017; Lopez; Torres, 2024; Vosgerau; Romanowski, 2014). Posteriormente, todos os 123 artigos selecionados foram lidos por completo, conforme recomendado por Botelho, Cunha e Macedo (2011).

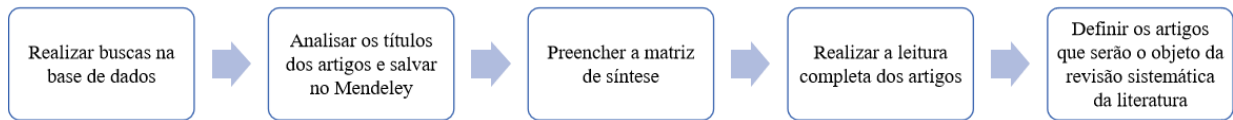
Nesta etapa deu-se ênfase nas palavras-chave, resumos, análise dos resultados e as considerações finais. Com isso, apenas 15 artigos atenderam aos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos para este estudo. Isso justifica o reduzido número do portfólio selecionado para esta pesquisa. Assim, deu-se início à presente revisão sistemática integrativa, detalhada na Figura 2.



RELISE

149

**Figura 2** - Etapas do protocolo de revisão sistemática



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

A análise dos resultados adotou uma abordagem qualitativa, realizada por meio de uma análise de conteúdo descritiva, de categorias de análise, dos principais achados dos artigos científicos selecionados. Esse método envolverá a seleção, leitura e interpretação dos 15 artigos escolhidos, conforme preconizado por Bardin (2016), com o intuito de compreender as contribuições do empreendedorismo digital para as PMEs. As categorias de análise levantadas incluem: Tecnologias digitais e Marketing; Educação empreendedora, liderança e competências; Relacionamentos com os clientes; Institucionalização e estratégia para o empreendedorismo digital em PMEs.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentadas as contribuições do empreendedorismo digital para as pequenas e médias empresas, com base na análise de conteúdo dos principais achados dos estudos científicos selecionados para esta revisão sistemática, bem como a agenda de pesquisa proposta que poderão subsidiar novas investigações sobre a temática deste estudo.

A partir do portfólio de artigos analisados para esta pesquisa, buscou-se apresentar no quadro 1 a diversidade de temas abordados para o empreendedorismo digital em Pequenas e Médias Empresas. Nota-se que o Brasil se destaca como um dos principais produtores de pesquisas sobre o campo de ED, com quatro artigos, seguido pela Suécia, com dois artigos, e outros países como China, Portugal, Itália, Malásia, Índia, Egito, Alemanha e EUA contribuindo com um artigo cada.



RELISE

150

**Quadro 1 – Resumo da revisão**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Região</b>
Gupta e Mirchandani	2018	Investigar os fatores que influenciam o sucesso das PMEs lideradas por mulheres, com foco em fatores pessoais, ambientais e de apoio governamental.	Dubai
Ng e Kee	2018	Medir o impacto da liderança transformacional, competência empreendedora e competência técnica no desempenho da empresa através da inovação em pequenas e médias empresas (PMEs) geridas pelos proprietários	Malásia
Yu <i>et al.</i>	2018	Investigar a transformação organizacional em direção ao serviço em nuvem, com base na teoria da escolha estratégica, na teoria da moda gerencial e na pesquisa de confiança.	China
Franco, Godinho e Rodrigues	2021	Examinar a influência do empreendedorismo digital na digitalização e gestão de pequenas e médias empresas (PME), bem como contribuir para o desenvolvimento deste tema até agora pouco desenvolvido no mundo.	Portugal
Troise	2021	Medir o impacto da liderança transformacional, competência empreendedora e competência técnica no desempenho da empresa por meio da inovação em pequenas e médias empresas geridas por proprietários.	Itália
Moura <i>et al.</i>	2021	Investigar a relevância do empreendedorismo para os negócios digitais, compreendendo a relação entre a mudança de comportamentos sociais e o aumento dos negócios por meios digitais, principalmente devido aos avanços tecnológicos.	Brasil
Carvalho <i>et al.</i>	2021	Revisar os artigos mais citados na base de dados <i>Web of Science</i> sobre gestão e/ou inovação no contexto das MPMEs, com foco em temas emergentes como sustentabilidade, informação-conhecimento e redes-inovação abertas.	Brasil
Chatterjee <i>et al.</i>	2022	Identificar os determinantes que poderiam impactar o empreendedorismo digital corporativo para as pequenas e médias empresas (PMEs) da Índia. O estudo também investiga o papel moderador que a adoção da capacidade de inteligência artificial (IA) – gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e planejamento estratégico tem no empreendedorismo digital corporativo.	Índia
Miniesy, Shahin e Fakhredin	2022	Examinar os determinantes do envolvimento no empreendedorismo digital (ED), com foco em mulheres e jovens empreendedores do sexo masculino que são proprietários de MPEs informais no Egito. O estudo testa se as características, atitudes, objetivos e os atributos de inovação das mídias sociais de um empreendedor, em termos de vantagem relativa percebida, testabilidade e observabilidade, resultaram da adoção de ED.	Egito

Continua

**Quadro 1 – Resumo da revisão - continuação**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Região</b>
Rodrigues, Franco e Silva	2022	Comprovar o papel e a importância do empreendedorismo digital para a gestão de PME e seus impactos nos processos e ambientes de trabalho das empresas.	Brasil
Isensee, Teuteberg e Griese	2023	Distinguir diferentes tipos de empreendedores digitais sustentáveis e explorar suas abordagens para aumentar a resiliência organizacional.	Alemanha
Kleine e Braido	2023	Analisar como os fatores institucionais podem afetar o empreendedorismo digital por parte de PMEs e startups e que tipos de mudanças institucionais são necessárias para apoiar o empreendedorismo digital por estas empresas.	Brasil
Schildt <i>et al.</i>	2023	Explorar por que os principais gestores em PMEs direcionam sua atenção para a inovação digital, com foco na influência do sigilo organizacional na inibição do fluxo de conhecimento que facilita a inovação bottom-up.	Suécia
Paul <i>et al.</i>	2023	Abordar questões-chave relacionadas ao empreendedorismo digital, tais como os principais temas, contextos de estudo e metodologias empregadas, a evolução do conceito de empreendedorismo digital ao longo dos anos e as futuras direções de pesquisa na área.	EUA
Kindström, Carlborg e Nord	2024	Identificar e mapear os desafios enfrentados por PMEs em crescimento, com foco nas áreas de modelo de negócios, liderança e gestão de pessoas.	Suécia

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Ainda levando em consideração a análise do portfólio estudado, percebeu-se que há alguns termos que se repetem nos objetivos dos artigos. São eles: empreendedorismo digital, PMEs, inovação, liderança transformacional, competência empreendedora e técnica, impacto da tecnologia, e vantagens e desafios do ED. Para este estudo, essa repetição de termos sugere que esses conceitos são centrais e relevantes na pesquisa sobre empreendedorismo digital em PMEs. Isso pode indicar que os autores dos artigos estão focando em temas comuns que são considerados importantes para entender como o empreendedorismo digital se relaciona com a inovação e a liderança nas pequenas e médias empresas, bem como o papel das competências e do impacto das tecnologias nesse contexto. A identificação desses termos recorrentes pode ajudar a mapear as principais áreas de



RELISE

interesse e as tendências de pesquisa dentro do campo do empreendedorismo digital.

A seguir, é apresentado um resumo da revisão adotada, destacando os autores relevantes, os anos de publicação, os objetivos dos estudos analisados e as regiões abordadas.

Com base nos estudos apresentados no Quadro 1, foi realizada a categorização das principais contribuições para o empreendedorismo digital nas Pequenas e Médias Empresas. Essas contribuições serão detalhadas a seguir, juntamente com seu respectivo resumo no Quadro 2.

A primeira categoria aborda as tecnologias digitais e o marketing como ferramentas essenciais para o desenvolvimento das PMEs. Nesse sentido, os achados de Chatterjee *et al.* (2022) apontam que as pequenas e médias empresas são fundamentais para o crescimento econômico, a criação de empregos e a competitividade nos mercados locais e globais. No entanto, enfrentam desafios em mercados dinâmicos devido à escassez de tecnologias e recursos, corroborando dessa forma com Paul *et al.* (2023), Isensee, Teuteberg e Griese (2023) e com os autores Klein e Braido (2023). Nesse sentido, Chatterjee *et al.* (2022) apontam que a adoção de tecnologias digitais, como sistemas de CRM integrados com IA, de forma estratégica, pode impulsionar o sucesso das PMEs, permitindo-as competir efetivamente e alcançar o empreendedorismo digital corporativo.

Minesy, Shahin e Fakhreldin (2022) reforçam que o ED é essencial para a gestão eficaz das PMEs, permitindo a expansão do alcance e acesso a novos mercados, e que a implementação de ferramentas digitais melhora a eficiência operacional, automatizando processos, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Isso torna as PMEs mais ágeis e competitivas, enquanto as estratégias de marketing online e presença nas redes sociais promovem os produtos e serviços, aumentando a visibilidade e atraindo clientes. Carvalho *et*



RELISE

*al.* (2021) concluíram que a competitividade das PMEs está fortemente relacionada com aspectos de sustentabilidade, conhecimento de informação e inovação de redes abertas, sugerindo que os gestores devem focar nesses aspectos para melhorar o ED, a inovação e a competitividade das empresas.

Na segunda categoria de análise, discute-se o papel da educação empreendedora, da liderança e das competências dos empresários na gestão de pequenos negócios. Nessa análise, verificou-se que o estudo de Isensee, Teuteberg e Griese (2023) apresenta que os programas de apoio e de educação ao empreendedor precisam ser considerados princípios fundamentais para a resiliência das PMEs e, assim, desenvolver as competências digitais do empreendedorismo digital (ED), que levarão à competitividade. Traçando dessa forma um consenso com Pinto, Martens e Scazziota (2023) que afirmam que para manter a competitividade, as PMEs precisam incorporar o empreendedorismo digital, utilizando ferramentas digitais para inovar e sustentar operações comerciais de maneira eficaz. Isso, alinha-se aos resultados do estudo de Ng e Kee (2018) que destacam a importância da liderança transformacional, competência empreendedora e competência técnica nas PMEs geridas pelos proprietários, como pilares para a gestão eficaz das PMEs por meio da adoção do ED.

Assim, iniciativas de capacitação em empreendedorismo digital fornecem às PMEs os recursos e conhecimentos necessários para aproveitar ao máximo as oportunidades digitais, impulsionando seu crescimento e desenvolvimento no mercado (Minesy; Shahin; Fakhreldin, 2022; Troise, 2022) uma comunicação e coordenação aprimoradas entre gestores e colaboradores, conforme Rodrigues, Franco e Silva (2022).

Na terceira categoria de análise, identificou-se a importância dos relacionamentos entre a gestão do negócio e os clientes como uma das principais contribuições para o sucesso das PMEs. Constatou-se que a relação



RELISE

entre as PMEs e os clientes no contexto do empreendedorismo digital é crucial, como destacado por Franco, Godinho e Rodrigues (2021). Eles ressaltam que as vantagens do empreendedorismo digital para as PMEs estão diretamente ligadas a essa relação. As seis principais vantagens identificadas incluem: facilitação do alcance global nos negócios, aumento da partilha de conhecimento com os clientes, promoção da colaboração com os clientes por meio da adoção de tecnologia digital e os benefícios trazidos para a empresa pelo feedback dos clientes em relação à tecnologia digital utilizada. Constatou-se que essa relação fortalecida com os clientes impulsiona o sucesso e a inovação das PMEs no ambiente digital.

Rodrigues, Franco e Silva (2022) ressaltam que as vantagens do empreendedorismo digital são potencializadas ao buscar a maximização da eficiência operacional, aprimorar o relacionamento com os clientes e fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo entre os colaboradores. A pesquisa de Moura *et al.*, (2021) destaca a necessidade de aprimorar habilidades tecnológicas relacionadas aos negócios, a importância do marketing digital para micro e pequenas empresas, e o impacto significativo do empreendedorismo digital.

Outro aspecto percebido nesta pesquisa, apresentado na quarta categoria de análise, é a correlação destacada nos estudos de Klein e Braido (2023) entre o papel institucional e o sucesso das PMEs, uma vez que, alterações no ambiente regulatório, político e econômico podem impactar significativamente a capacidade dessas empresas, que, devido à sua natureza, enfrentam restrições no acesso a recursos. A essa discussão, acrescenta-se que Schildt *et al.*, (2023) destacam a importância de considerar o contexto interno da organização para além do externo e das instituições que podem moldar a capacidade das PMEs. Assim como argumentam Gupta e Mirchandani (2018), os fatores ambientais e o apoio governamental têm um impacto positivo e



RELISE

significativo no sucesso das PMEs, pois, o apoio governamental desempenha um papel crucial no desenvolvimento e crescimento dos pequenos e médios negócios, facilitando o acesso a recursos, capacitação e infraestrutura digital para impulsionar a gestão eficaz das PMEs.

Por fim, Yu *et al.* (2018) destacam a relevância das pressões institucionais e da confiança na adoção de serviços em nuvem, ressaltando que as PMEs têm a oportunidade de ajustar suas estratégias para se alinharem com as tendências e expectativas do mercado. O que se entende que essa adaptação pode não apenas impulsionar a inovação, a eficiência operacional e a capacidade de atender às demandas do ambiente digital atual, mas também fortalecer a posição competitiva dessas empresas no mercado.

Schildt *et al.* (2023) destacam que os processos formais e informais que promovem o sigilo dentro das empresas podem afetar significativamente a capacidade das PMEs de se adaptarem e inovarem no atual ambiente de negócios digital. Os autores enfatizam a importância de os empreendedores imergirem no ambiente e gerenciarem cuidadosamente o fluxo de informações para intensificar o foco estratégico na inovação digital.

Dessa forma, Schildt *et al.* (2023) ressaltam a relevância de compreender como o sigilo organizacional pode influenciar tanto a inovação digital quanto a renovação estratégica nas PMEs, sublinhando a necessidade premente de transparência, colaboração e uma cultura organizacional propícia ao empreendedorismo digital. Ao passo que precisam enfatizar nos desafios gerenciais relacionados ao modelo de negócio, liderança e envolvimento das partes interessadas, flexibilidade nas práticas empreendedoras, transferência de conhecimento, agilidade e interatividade, de acordo com os achados de Kindström, Carlborg e Nord (2024) e de Troise (2022).

Diante do contexto apresentado e da análise dos estudos adotados nesta pesquisa, destacam-se a seguir as categorias de análise e as



contribuições percebidas que o empreendedorismo digital pode influenciar a forma como as PMEs gerenciam seus negócios visando alcançar vantagem competitiva em um mercado em constante inovação.

**Quadro 2** - Categorias de Análise e as Contribuições do Empreendedorismo Digital

<b>Autores</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Contribuição Identificada</b>
Chatterjee <i>et al.</i> (2022); Miniesy, Shahin e Fakhreldin (2022); Troise (2022), Moura <i>et al.</i> (2021); Yu <i>et al.</i> (2018).	<b>Tecnologias Digitais e Marketing</b>	Adoção de tecnologias digitais, como sistemas de CRM integrados com IA, e serviços de nuvem. A implementação de ferramentas digitais melhora a eficiência operacional, automatizando processos, reduzindo custos e aumentando a produtividade. É crucial para micro e pequenas empresas aprimorarem suas habilidades tecnológicas, reconhecendo a importância do marketing digital e o impacto significativo do empreendedorismo digital.
Kindström, Carlborg e Nord (2024); Isensee, Teuteberg e Griese (2023); Paul <i>et al.</i> (2023); Troise (2022); Troise (2022); Ng e Kee (2018).	<b>Educação Empreendedora, Liderança e competência</b>	Programas de apoio e educação empreendedora são essenciais para fortalecer a resiliência das PMEs, desenvolvendo competências digitais que impulsionarão a competitividade. A importância da liderança transformacional, competência empreendedora e competência técnica nas PMEs geridas pelos proprietários, são pilares para a gestão eficaz das PMEs por meio da adoção do ED.
Rodrigues, Franco e Silva (2022); Franco, Godinho e Rodrigues (2021).	<b>Relacionamento com os clientes</b>	As vantagens do ED incluem a expansão global dos negócios, maior compartilhamento de conhecimento com os clientes, colaboração aprimorada com os clientes por meio da tecnologia digital e os benefícios do feedback dos clientes sobre a tecnologia digital adotada pela empresa.
Schildt <i>et al.</i> (2023); Kleine e Braido (2023); Carvalho <i>et al.</i> (2021); Gupta e Mirchandani (2018).	<b>Institucionalização e Estratégia</b>	O papel institucional e o sucesso das PMEs estão interligados, pois os fatores ambientais e o apoio governamental têm um impacto positivo e significativo no sucesso das PMEs. Os empreendedores devem se envolver no ambiente e controlar o fluxo de informações para concentrar-se estrategicamente na inovação digital.

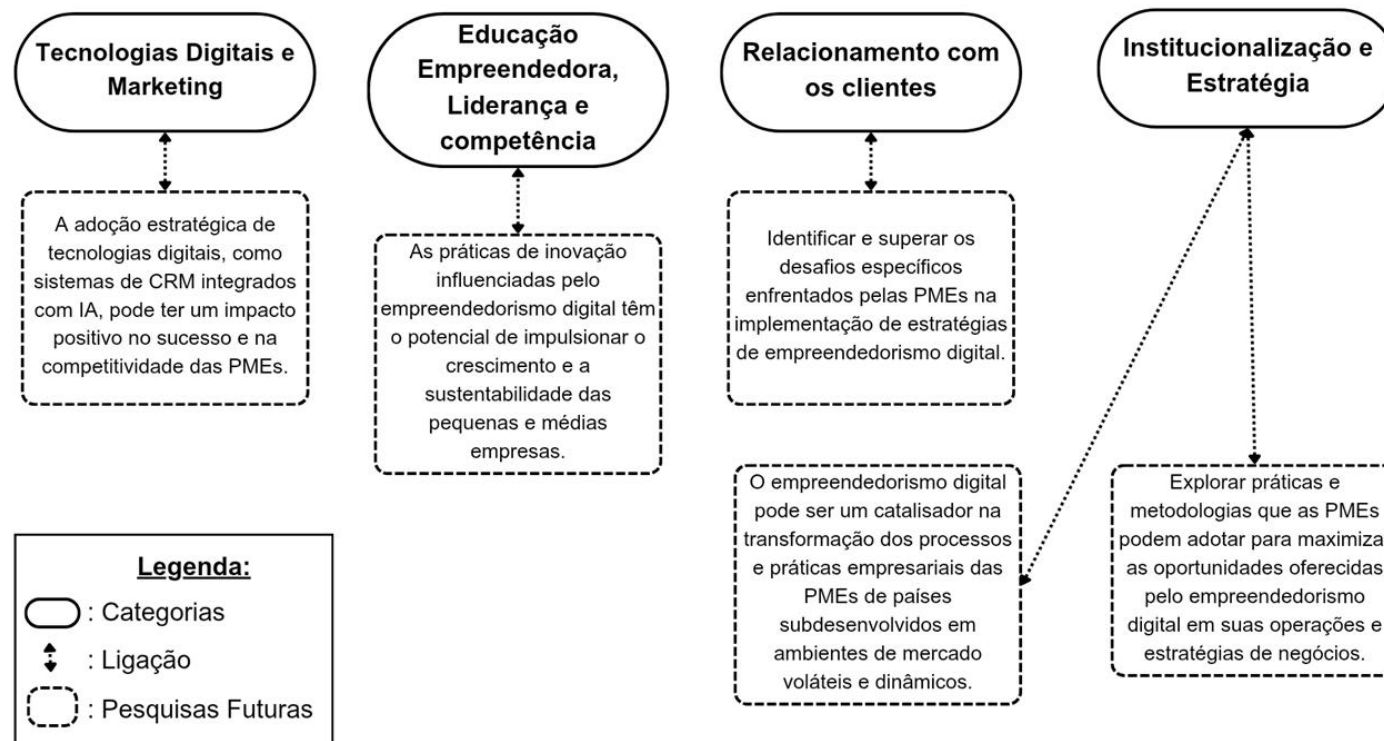
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

A partir dos contributos destacados no Quadro 2, sugere-se uma agenda de pesquisa para que futuras investigações possam continuar a contribuir para o desenvolvimento teórico e prático sobre o papel do empreendedorismo digital para as PMEs. Dessa forma, futuras pesquisas podem compreender os caminhos descritos na figura 1:



RELISE

Figura 1 - Agenda de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).



RELISE

158

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal propósito desta pesquisa foi analisar as contribuições do empreendedorismo digital para as PMEs. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma investigação qualitativa, utilizando um portfólio de artigos coletados na *Web of Science*.

Este estudo demonstrou que a adoção de tecnologias digitais modernas desempenha um papel crucial no fortalecimento da competitividade das PME em ambientes de mercado voláteis e dinâmicos. Além disso, abordou de forma eficaz como a utilização intensiva de tecnologia avançada e a transformação digital levantaram questões importantes sobre a evolução dos processos e práticas empresariais das PME. A análise realizada destacou como a introdução de novas tecnologias pode impactar significativamente a dinâmica operacional das empresas de pequeno e médio porte.

Além disso, a pesquisa apontou para a necessidade de uma agenda de pesquisa mais ampla sobre o empreendedorismo digital nas PMEs. Sugere-se investigar mais detalhadamente o impacto do empreendedorismo digital na promoção de atividades inovadoras, bem como explorar metodologias específicas para fundamentar a relação entre empreendedorismo digital e gestão das PMEs em diferentes regiões. Ademais, esta pesquisa não abordou com profundidade as práticas de inovação adotadas pelas pequenas e médias empresas. Portanto, como direções futuras de pesquisa, sugere-se estudos que investiguem o impacto do empreendedorismo digital na promoção de atividades inovadoras no contexto das PMEs.

Dessa forma, os resultados obtidos reforçam a importância do empreendedorismo digital como um catalisador para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas. A pesquisa contribui não apenas para o avanço teórico sobre o tema, mas também oferece abordagens práticas para os gestores, auxiliando-os na tomada de decisões estratégicas e na adaptação às oportunidades oferecidas pela era digital.



RELISE

159

É importante ressaltar as limitações da metodologia utilizada para a construção deste artigo. Ao restringir a pesquisa a artigos publicados em revistas científicas constantes na base de dados da *Web Of Science*, o trabalho deixa de incluir contribuições de livros e artigos eventualmente publicados em outros periódicos. Além disso, a lista de descritores inseridos na pesquisa não pretende esgotar todas as palavras-chave relativas ao tema da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, J. P. *What is digital entrepreneurship?* **Digital Entrepreneurship**. 2019.

ANDREAZZI, M. A. *et al.* Gestão energética: uma síntese de publicações científicas sobre biodigestão para gestão de resíduos. **Revista Ambiente & Água**, v. 6, p. 964–972, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Edições 70. 2016.

BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 5, p. 121–136, 2011.

ÇALLI, B. A.; ÇALLI, L. Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs. **Business & Management Studies: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 486–502, 2021.

CARVALHO, G. D. *et al.* Innovation and management in MSMEs: A literature review of highly cited papers. **SAGE Open**, v. 11, n. 4, 2021.

CARVALHO, G. D. G. *et al.* Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the MethodiOrdinatio. **Journal of Informetrics**, v. 14, n. 3, 101043.

CHATTERJEE, S. *et al.* Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. **Journal of Strategy and Management**, v. 15, n. 3, p. 416–433, 2022.

CORREIA, S. R. V.; MARTENS, C. D. P. Empreendedorismo digital e gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 11, n. 1, p. 01–24, 2020.



RELISE

160

FRANCO, M. **Digital leadership - A new leadership style for the 21st century**. London, UK: IntechOpen. 2020.

FRANCO, M.; GODINHO, L.; RODRIGUES, M. Exploring the influence of digital entrepreneurship on SME digitalization and management. **Small Enterprise Research**, v. 28, n. 3, 269–292, 2021.

GONÇALVEZ, R. Pequenas e médias empresas têm desempenho acima do PIB brasileiro em 2023. **Correio Braziliense: Economia**. 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2024/02/6802754-pequenas-e-medias-empresas-tem-desempenho-acima-do-pib-em-2023.html>. Acesso em: 5 de junho de 2024.

GUPTA, N.; MIRCHANDANI, A. Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 219-232, 2018.

HSIEH, Y. J.; WU, Y. J. Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. **Computers in Human Behavior**, v. 95, p. 315–323, 2019.

ISENSEE, C.; TEUTEBERG, F.; GRIESE, K. M. Success factors of organizational resilience: a qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs. **Management Decision**, v. 61, n. 5, p. 1244–1273, 2023.

KINDSTRÖM, D.; CARLBORG, P.; NORD, T. Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 62, n. 2, p. 700–723, 2024.

KLEIN, A. Z.; BRAIDO, G. M. **Institutional factors related to digital entrepreneurship by startups and SMEs in the Latin American context: Two cases in Brazil**. Information Systems Journal. 2023.

KRAUS, S. *et al.* Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 2, p. 353–375, 2019.

LOPES, J. K. P.; TORRES, P. L. Pesquisa e inovação responsáveis na área da educação: uma revisão sistemática. **Cadernos de Pesquisa**, v. 54, n. e10125, 2024.



RELISE

161

MINIESY, R.; SHAHIN, M.; FAKHRELDIN, H. The determinants of digital entrepreneurship by informal micro and small enterprises (MSEs) in Egypt. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 18, n. 4, p. 425–445, 2022.

MOURA, D. F. de *et al.* Empreendedorismo para negócios digitais. **Revista Master**, v. 6, n. 11, 2021.

NG, H. S.; KEE, D. M. H. The core competence of successful owner-managed SMEs. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 252-272, 2018.

NORTH, K. *et al.* Digital maturity and growth of SMEs: a survey of firms in the Basque country (Spain). **IFKAD**, p. 1–18, 2019.

PAUL, J. *et al.* Digital entrepreneurship research: A systematic review. **Journal of Business Research**, v. 156, n. 113507, 2023.

PINTO, A. R.; MARTENS, C. D. P.; SCAZZIOTA, V. V. Empreendedorismo Digital em Organizações: revisão integrativa da literatura e proposição de elementos de análise sob a ótica das capacidades dinâmicas 1;2. **REAd - Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 3, p. 627–660, 2023.

RICHTER, C. *et al.* Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 300–310, 2017.

RODRIGUES, M.; FRANCO, M.; SILVA, R. Digitalisation and innovation in SMEs: Influences on the advantages of digital entrepreneurship. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 08:2250066, 2022.

SCHIAVON, S. H. **Aplicação da Revisão Sistemática nas Pesquisas sobre Formação de Professores: uma discussão metodológica** [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2015.

SCHILDT, H. *et al.* Waking up to digital innovation: how organisational secrecy hampers top management focus on strategic renewal. **Innovation**, p. 1–27, 2023.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: conheça os benefícios da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte** [Artigo]. 2021. Disponível em:



RELISE

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira** [Artigo]. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2020.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333–339, 2019.

SOARES, P. A. DE S.; MULLER, E. Die Rattenfänger von Digitalien. **Manager Magazin**, p. 68–77, 2018.

TROISE, C. Explorando a visualização do conhecimento na era digital: uma análise de benefícios e riscos. **Management Decision**, v. 60, n. 4, 2022.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

WARNER K. S. R.; WAGER M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326–349, 2019.

WHITTEMORE R.; KNAFL K. The integrative review: updated methodology. **Methodological Issues in Nursing Research**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

YU Y. *et al.* Effects of entrepreneurship and IT fashion on SMEs' transformation toward cloud service through mediation of trust. **Information & Management**, v. 55, n. 2, p.245-257, 2018.