

## Comoditização das micro e pequenas empresas pelas plataformas digitais: uma análise na Microrregião de Varginha

### COMMODITIZATION OF MICRO AND SMALL BUSINESSES THROUGH DIGITAL PLATFORMS: AN ANALYSIS IN THE MICROREGION OF VARGINHA

LUCIANO DE OLIVEIRA<sup>1</sup>, RODRIGO FRANKLIN FROGERI<sup>2</sup>, NILTON DOS SANTOS PORTUGAL<sup>3</sup>

#### Autor para correspondência:

Luciano de Oliveira

#### Email:

[luciano.oliveira2@alunos.unis.edu.br](mailto:luciano.oliveira2@alunos.unis.edu.br)

**Declaração de Interesses:** Os autores certificam que não têm nenhum interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em conexão com o manuscrito.

#### Authors' Contributions:

<sup>1, 2, 3</sup> Conceptualization

<sup>1</sup> Data collect

<sup>1</sup> Analysis

<sup>1, 2, 3</sup> Writing and Editing

**Resumo:** O mercado online experimentou um crescimento expressivo, intensificado pela pandemia de COVID-19, o que levou a uma maior participação das micro e pequenas empresas (MPEs) no ecossistema das plataformas digitais. Este estudo analisou a relação dessas empresas com as plataformas digitais na microrregião de Varginha, observando oportunidades e os desafios enfrentados. Por meio de entrevistas qualitativas, os resultados sugerem que 80% das empresas relataram um aumento significativo na visibilidade de seus produtos após a adoção de plataformas digitais, enquanto 60% destacaram dificuldades relacionadas à competitividade de preços. Adicionalmente, 50% dos entrevistados relataram que a falta de acesso a dados estratégicos cria uma barreira para decisões assertivas. Apesar dos desafios, 70% das empresas reconheceram o impacto positivo da digitalização no aumento da capilaridade e a visibilidade de suas marcas, produtos e serviços. Estratégias como diversificação de canais, inovação contínua e adaptação às regulamentações, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), foram apontadas por 40% dos entrevistados como necessárias para mitigar riscos e melhorar a competitividade. O estudo também sugere a necessidade de as MPEs desenvolverem estratégias mais robustas para gerenciar sua dependência dessas plataformas e fortalecer sua posição competitiva. Esses achados contribuem para uma compreensão relevante do impacto das plataformas digitais na sustentabilidade e no crescimento das MPEs, oferecendo insights interessantes para empresários e formuladores de políticas públicas.

**Palavras-chave:** estratégias competitivas. modelos de negócios digitais. dependência de plataforma. comércio eletrônico. competitividade empresarial.

**Abstract:** The online Market has experienced significant growth, intensified by the COVID-19 pandemic, leading to greater participation of micro and small enterprises (SMEs) within the ecosystem of digital platforms. This study analyzed the relationship between these businesses and digital platforms in the Varginha microregion, examining both the opportunities and challenges faced. Through qualitative interviews, the findings suggest that 80% of businesses reported a significant increase in product visibility following the adoption of digital platforms, while 60% highlighted difficulties related to price competitiveness. Additionally, 50% of respondents indicated that the lack of access to strategic data creates a barrier to making assertive decisions. Despite these challenges, 70% of businesses acknowledged the positive impact of digitalization in enhancing the market reach and visibility of their brands, products, and services. Strategies such as channel diversification, continuous innovation, and compliance with regulations, such as the LGPD (General Data Protection Law), were identified by 40% of respondents as essential for mitigating risks and improving competitiveness. The

<sup>1</sup> Centro Universitário do Sul de Minas - UNISMG, Minas Gerais, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional.

<sup>2</sup> Centro Universitário do Sul de Minas - UNSIMG, Minas Gerais, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional.

<sup>3</sup> Centro Universitário do Sul de Minas - UNISMG, Minas Gerais, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional.

study also highlights the need for SMEs to develop more robust strategies to manage their dependence on these platforms and strengthen their competitive positioning. These findings contribute to a deeper understanding of the impact of digital platforms on the sustainability and growth of SMEs, providing valuable insights for entrepreneurs and policymakers.

**Keywords:** Competitive Strategies, Digital Business Models, Platform Dependency, E-commerce, Business Competitiveness, Digital Regulation.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas desempenham um papel relevante no desenvolvimento econômico brasileiro, especialmente no setor de Comércio, em que representam 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB), além de 22,5% no setor Industrial e 36,3 % no setor de Serviços (Sebrae, 2023). No entanto, essas empresas enfrentam grandes desafios como a falta de reservas financeiras - 52% das micro e pequenas empresas brasileiras não possuem reservas e 12% estão com dificuldades para cumprir com as suas obrigações financeiras (Sebrae, 2023). Em meio a esse cenário, as plataformas digitais têm se tornado ferramentas importantes para a sobrevivência e o crescimento dessas empresas, proporcionando acesso a novos mercados e oportunidades de expansão (Li *et al.*, 2017; Hagiu; Wright, 2015; Van Alstyne; Parker; Jiang, 2016).

O conceito de plataforma se refere a uma arquitetura que engloba produtos, serviços e infraestrutura, juntamente com protocolos, direitos e termos de preços que governam as transações (Van Alstyne; Parker; Jiang, 2016). No contexto econômico da Internet, as empresas que superam seus concorrentes em termos de tamanho, atraindo uma base maior de usuários para a plataforma, podem oferecer um valor médio mais elevado por transação. Observa-se que a expansão da rede resulta em informações mais eficazes entre oferta e demanda, enriquecendo os dados disponíveis para a identificação das oportunidades (Van Alstyne; Parker; Jiang 2016). Além disso, as plataformas apresentam dois tipos de efeitos de rede: um efeito de mesmo lado, no qual o aumento do número de usuários de um lado afeta sua utilidade para os usuários desse mesmo lado; e um efeito transversal, no qual o aumento do número de usuários de um lado afeta a utilidade para os usuários do outro lado (Daudigeos; Valiorgue, 2011).

Neste contexto, nota-se que as atividades humanas, tanto individuais quanto coletivas, passaram a ser intermediadas digitalmente por máquinas, computadores e, especialmente, algoritmos (Nambisan, 2017). Esse conjunto de recursos tecnológicos caracteriza as plataformas digitais como estruturas organizacionais amplas que orquestram agentes inovadores e concorrentes, dentro de uma arquitetura tecnológica modular, compreendendo uma organização central e outras entidades periféricas ou complementares (Gawer, 2014). As plataformas digitais desempenham um papel significativo na transformação dos negócios, especialmente para empresas que não possuem conhecimento ou recursos financeiros suficientes para investir em inovação (Teoh *et al.*, 2022).

Essas plataformas disponibilizam às MPEs oportunidades de transformação digital (Li *et al.*, 2017). Nestes contextos, elas estão redefinindo a maneira como as empresas operam, interagem com os clientes e desenvolvem estratégias para se destacarem no mercado (Li *et al.*, 2017). Contudo, a relação entre as micro e pequenas empresas e as

plataformas digitais é caracterizada por uma assimetria de poder, onde as plataformas controlam dados, algoritmos e acessos ao mercado, o que pode aumentar a dependência das MPEs em relação às plataformas (Cutolo; Kenney, 2021; Kenney; Bearson; Zysman, 2021; Jacobides *et al.*, 2018). O domínio das plataformas sobre dados e transações coloca as micro e pequenas empresas em uma posição de dependência, limitando sua capacidade de competir de forma autônoma no ambiente digital (Hagiu; Wright, 2021; Cutolo; Kenney, 2021).

O estudo analisou a relação de dependência e impacto competitivo entre micro e pequenas empresas (MPEs) e as plataformas digitais. O objetivo foi trazer luz a discussão de como a inserção dessas empresas em ambientes digitais influencia sua sustentabilidade, competitividade e capacidade de diferenciação no mercado. Para isso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa interpretativista (Lopes, 2022), estruturada como um estudo de casos múltiplos (Andrade *et al.*, 2017), permitindo uma análise comparativa entre diferentes realidades empresariais na microrregião de Varginha. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com proprietários e gestores de MPEs, utilizando a técnica de amostragem "bola de neve" (Biernacki; Waldorf, 1981), garantindo diversidade na seleção dos participantes. De acordo com Valle e Ferreira, (2024), a análise de conteúdo foi aplicada para identificar padrões e significados emergentes. Os resultados observaram que uma relação de dependência das plataformas pode limitar a autonomia estratégica das MPEs, tornando-as vulneráveis às regras e diretrizes impostas por esses ecossistemas digitais (Thomas *et al.*, 2020).

Esse cenário gera desafios significativos, como a dificuldade de diferenciação e o aumento da competição baseada em preços, caracterizados como comoditização (Hagiu; Wright, 2021). Ao mesmo tempo, as plataformas digitais oferecem oportunidades de ampliação de mercado ao conectar as MPEs a um público mais amplo e viabilizar transações em larga escala (Kenney; Bearson; Zysman, 2021). Dessa forma, o estudo observou que a relação entre MPEs e plataformas digitais é paradoxal: ao mesmo tempo em que impulsiona o alcance das empresas, também pode restringir sua autonomia e sustentabilidade no longo prazo (Teoh *et al.*, 2022).

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo concentra-se em dois conceitos principais: a transformação digital e as plataformas digitais, com ênfase no impacto sobre micro e pequenas empresas e na economia compartilhada.

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Transformação digital se refere não apenas à adoção de novas tecnologias, mas também uma mudança na maneira como as empresas gerenciam seus ativos e operações. Conforme apontam Bontis (1999) e Heijs (2004), a inovação e o capital intelectual são essenciais para a competitividade no cenário global. Além de digitalizar processos, a transformação digital altera estruturas organizacionais e promove uma mudança cultural significativa (Reis *et al.*, 2018). Warner e Wäger (2019) ressaltam que

esse processo é contínuo e requer uma tecnologia estratégica das tecnologias emergentes com as operações das empresas. Vial (2019) reforça que, ao incorporar tecnologias como *Big Data*, *Analytics* e a *IOT* (*Internet of Things*), as organizações tornam-se mais ágeis e capazes de inovar, adaptando-se às exigências do mercado.

No entanto, o aspecto mais importante dessa questão é que a transformação digital não se limita apenas às mudanças tecnológicas, mas também engloba as consequências dessas mudanças nas organizações (Hausberg *et al.*, 2019). Isso resulta em uma transformação dos principais processos de negócios, das estruturas organizacionais e dos conceitos de gestão (Fischer *et al.*, 2020).

Portanto, há influências de que as mudanças decorrentes da transformação digital afetem de maneira abrangente as sociedades e as organizações (Fischer *et al.*, 2020). Em resumo, a transformação digital traz consigo três mudanças nos negócios: processos com suporte digital, comunicação digital e novas formas na geração de valor tendo como pilar as inovações ou dados digitais recebidos (Hausberg *et al.*, 2019).

Além disso, a transformação digital reconfigura os modelos de negócios. Neste contexto, Schumpeter (1934) já enfatizava a inovação como o motor do desenvolvimento econômico, apontando a necessidade de inovação contínua para a manutenção da competitividade. Esse pensamento permanece atual, especialmente no contexto da transformação digital. Segundo Saarikko, Westergren e Blomquist (2020), ela representa um dos maiores desafios estratégicos para as empresas contemporâneas, não apenas no âmbito da tecnologia, mas também nas suas metas organizacionais. Dosi (1982) complementa essa perspectiva ao destacar que os paradigmas tecnológicos moldam as trajetórias de inovação, ou que impactam diretamente o desenvolvimento industrial.

É importante ressaltar, conforme alertado por Chantias e Hess (2016), que a transformação digital também envolve a integração entre tecnologias emergentes e tecnologias tradicionais, o que pode ser denominado como tecnologia da informação trançada. Essa integração pode ser desenvolvida por meio da análise de dados, computação móvel, mídias sociais ou dispositivos inteligentes incorporados, além do aprimoramento do uso de tecnologias tradicionais, como o *Enterprise Resource Planning*, para melhorar as operações comerciais. Com base nessas informações da literatura, observe-se que a transformação digital pode resultar em mudanças nas estratégias organizacionais, buscando adotar novos modelos de negócios mais alinhados com as necessidades presentes e futuras do mercado. Portanto, no contexto deste estudo, é importante discutir as plataformas digitais e a sua relação com a transformação digital.

## PLATAFORMAS DIGITAIS

Plataformas digitais desempenham um papel central na economia digital, facilitando a interação entre consumidores e produtores. Gawer (2014) define plataformas digitais como estruturas organizacionais que intermedeiam essas interações, criando valor por meio da conectividade e da modularidade. Parker, Van Alstyne e Jiang (2016), explicam que as plataformas digitais transformam os mercados ao conectar diversos agentes, promovendo uma maior eficiência e inovação. Exemplos como Uber e Amazon

são representações desse modelo de negócios, no qual a oferta e a demanda são equilibradas por meio de algoritmos que otimizam as interações, criando benefícios tanto para os usuários quanto para os provedores de serviços (Parker; Van Alstyne; Jiang, 2016).

As plataformas digitais também remodelaram as barreiras de entrada nos mercados e criaram desafios regulatórios (Berg *et al.*, 2020). Essas mudanças afetam diretamente as micro e pequenas empresas, que precisam se adaptar às dinâmicas digitais para se manterem competitivas. Salem e Shawtari (2023), acrescentam que essas plataformas fomentam a economia de compartilhamento, onde bens e serviços são disponibilizados temporariamente por meio de plataformas digitais, desafiando os conceitos tradicionais de propriedade e consumo.

Observa-se que as alterações promovidas pelas plataformas digitais no ambiente competitivo, especialmente na prestação de serviços, os atores inseridos neste contexto precisam desenvolver novas habilidades. Nesse sentido, Helfat e Raubitschek (2018) destacam que até mesmo a concepção dos meios de geração e entrega de valor ao consumidor foi alterada. Kopalle *et al.*, (2020) também mencionam que ainda não está claro como as plataformas podem gerar valor por meio da experiência criada no engajamento, particularmente no entendimento de como essas empresas aproveitam seu ecossistema digital para orientar os consumidores.

Neste contexto, nota-se que embora haja uma disrupção na forma como os serviços são prestados, com o inerente de grandes empresas de tecnologia resultantes do rápido crescimento de startups, também existem muitos outros negócios inseridos neste modelo de atuação que não sobreviveram (Zancanela; Simão, 2022). Portanto, é importante identificar não apenas as bases em que esses modelos de negócios estão sendo analisados, mas também as características daqueles que estão inseridos neste mercado.

## MÉTODO

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa com o objetivo de explorar as percepções e experiências de proprietários e gestores de micro e pequenas empresas da microrregião de Varginha no uso de plataformas digitais. A abordagem qualitativa é justificada pela sua capacidade em permitir uma compreensão das motivações, percepções e complexidades que envolvem os sujeitos pesquisados, sem partir de hipóteses rígidas previamente estabelecidas. A pesquisa segue a lógica indutiva, onde as interpretações são construídas a partir dos dados coletados, e está ancorada na epistemologia interpretativista (Lopes, 2022). Essa epistemologia busca compreender as realidades sociais vividas pelos participantes, contextualizando suas percepções e ações.

No que diz respeito ao delineamento metodológico, a pesquisa foi estruturada como um estudo de casos múltiplos. Tal escolha metodológica visa permitir uma análise comparativa entre diferentes realidades empresariais dentro de um mesmo contexto regional. A utilização de estudos de casos múltiplos (Andrade *et al.*, 2017) favoreceu a análise de cada empresa individualmente, proporcionando *insights* mais amplos sobre as

peculiaridades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas ao utilizarem plataformas digitais.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com proprietários e gestores de micro e pequenas empresas. As entrevistas semiestruturadas ofereceram flexibilidade na coleta de dados, permitindo que os entrevistados expressassem suas experiências de forma ampla e sem restringir suas respostas a um roteiro rígido. Esse formato de coleta de dados foi escolhido pela sua capacidade de captar nuances importantes nas falas dos participantes (Manzini, 1990).

Com relação aos sujeitos de pesquisa, a seleção foi feita com base em critérios que garantissem diversidade e representatividade das micro e pequenas empresas da microrregião de Varginha. A escolha dessa região se justifica por seu papel estratégico como centro de atividades econômicas no Sul de Minas Gerais, abrangendo 16 cidades interligadas por características econômicas semelhantes. As empresas participantes operam em setores variados, como comércio, indústria e serviços, e todas possuem algum nível de relacionamento com plataformas digitais, seja esse uso contínuo ou intermitente. A amostra da pesquisa incluiu tanto empresas que utilizam ativamente as plataformas digitais quanto aquelas que abandonaram seu uso após um período.

Para o acesso aos participantes foi utilizada a técnica de amostragem conhecida como bola de neve (Biernacki; Waldorf, 1981). Inicialmente foram contatadas empresas que já haviam estabelecido algum nível de interação com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o que facilitou o acesso aos proprietários e gestores das micro e pequenas empresas da região. A partir dessas entrevistas iniciais, os próprios entrevistados indicaram outros potenciais participantes, ampliando a representatividade da pesquisa. A adoção dessa técnica foi fundamental para incluir também empresas que abandonaram o uso de plataformas digitais.

Um ponto importante que norteou o processo de coleta de dados foi o conceito de saturação de dados. A saturação de dados é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para determinar o ponto em que novas entrevistas não trazem mais informações relevantes ou inéditas para o objetivo da pesquisa (Fontanella *et al.*, 2012). Neste estudo, a saturação foi observada quando as informações fornecidas pelos participantes começaram a se repetir e não emergiram novos *insights* significativos. A saturação ocorre quando os elementos necessários para sustentar a teorização desejada já estão presentes, o que permite encerrar a coleta de dados sem prejuízo à robustez dos resultados.

Além da saturação dos dados (Fontanella *et al.*, 2012) também adotado a técnica de saturação pelo “poder da informação” (Malterud; Siersma; Guassora, 2015). Esse tipo de saturação sugere que a quantidade de participantes não deve ser determinada apenas pela saturação dos dados, mas também pela relevância e qualidade das informações obtidas. Assim, mesmo com uma amostra de tamanho moderado foi possível atingir uma profundidade de análise suficiente para responder ao objetivo da pesquisa, uma vez que os dados coletados foram avaliados com base em sua riqueza e pertinência. Esse equilíbrio entre as técnicas de saturação garantiu que o número de participantes fosse justificável na pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais ou via plataformas digitais, dependendo da conveniência e disponibilidade dos participantes. Após a coleta, os dados foram transcritos utilizando a ferramenta automatizada Transkriptor ([www.transkriptor.com](http://www.transkriptor.com)), o que proporcionou maior agilidade no processamento e maior precisão na transcrição das falas. Todas as entrevistas foram conduzidas em conformidade com normas éticas e o estudo está aprovado sob o número CAAE 75386623.6.0000.5111. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que os princípios éticos e de confidencialidade fossem rigorosamente respeitados.

Para a análise dos dados, foi empregada a Análise de Conteúdo, uma técnica extremamente criteriosa e aplicada em pesquisas qualitativas (Dellagnelo; Silva, 2005). De acordo com Valle e Ferreira (2024), essa abordagem permite descrever de maneira objetiva e sistemática tanto os conteúdos manifestos quanto os latentes nos dados coletados, sendo altamente eficaz para captar padrões, temas e significados emergentes nas falas dos entrevistados. Além de facilitar a interpretação dos dados após a coleta, a Análise de Conteúdo envolve um processo contínuo de refinamento (Flick, 2009). Durante esse processo, o pesquisador realiza diferentes etapas metodológicas, incluindo a pré-análise, a sistematização e categorização dos dados, a exploração de temas e a construção de interpretações mais aprofundadas.

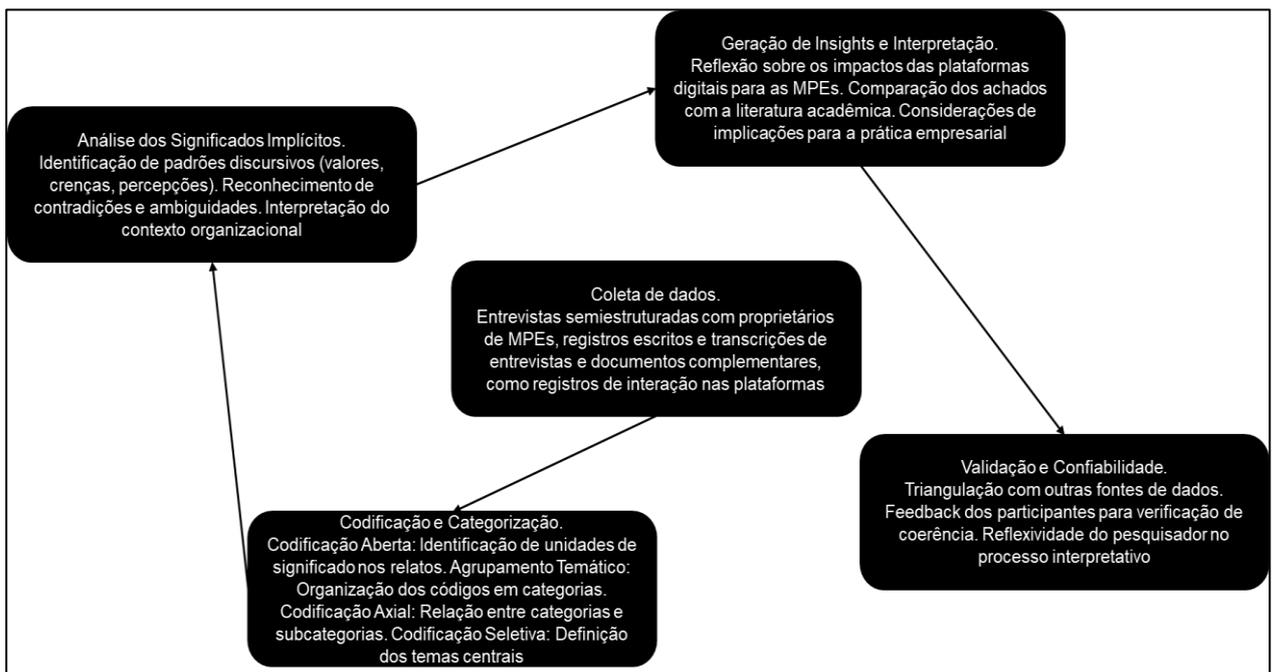
Para suportar uma interpretação estruturada e coerente dos dados, a análise de conteúdo foi organizada em categorias temáticas que refletem os principais desafios e oportunidades enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) na utilização de plataformas digitais. Essas categorias incluem: uso de plataformas digitais, decisão de usar plataformas digitais, presença ou ausência em plataformas, abandono das plataformas digitais, influência das plataformas digitais, operação dentro das plataformas, interação com clientes, percepção de concorrência desleal, estratégias para mitigar a concorrência, aumento da visibilidade e capilaridade da empresa, falta de informações sobre desempenho, comportamento do cliente, tomada de decisão sem informações, concorrência de preços, risco de imitação, impacto nas operações, estratégias para digitalização e mudanças na geração de receitas

A análise dessas categorias revelou relações significativas entre as variações. Foi observado que a visibilidade e capilaridade das empresas (70%) foram impactadas positivamente pela digitalização, enquanto a concorrência de preços (60%) e a falta de acesso a dados estratégicos (50%) emergiram como barreiras significativas para a autonomia estratégica das MPEs. Além disso, a dependência das plataformas digitais intensificou o risco de comoditização, tornando necessário o desenvolvimento de estratégias de diversificação e inovação, apontadas como essenciais por 40% das empresas entrevistadas. Dessa forma, a categorização dos dados e sua posterior análise permitiram a identificação de padrões que demonstram a dupla natureza das plataformas digitais, que ao mesmo tempo proporcionam oportunidades de crescimento e ampliação de mercado, mas também reforçam a vulnerabilidade competitiva das MPEs, exigindo ações estratégicas para mitigar riscos e maximizar benefícios.

Neste contexto, Valle e Ferreira, (2023) observaram que a análise de conteúdo oferece flexibilidade, permitindo que o pesquisador não apenas trate os dados de maneira sistemática, mas também identifique significados implícitos nas comunicações dos participantes. Isso é essencial para entender as percepções e motivações subjacentes

relacionadas ao uso de plataformas digitais pelas micro e pequenas empresas, revelando nuances mais sutis que não seriam captadas por métodos quantitativos tradicionais. Como Flick (2009) observa, a análise de conteúdo é uma ferramenta valiosa para lidar com as complexidades das interações organizacionais, proporcionando *insights* mais profundos e contextuais.

Para melhor compreensão do processo metodológico adotado, a Figura 1 apresenta um esquema ilustrativo das etapas da Análise de Conteúdo utilizadas neste estudo.



**Figura 1:** Modelo esquemático da metodologia para análise de conteúdo  
 Fonte: Desenvolvida pelos autores.

O modelo esquemático destaca as principais fases do procedimento, desde a coleta de dados, passando pela ocorrência e categorização, pela análise de significados implícitos, pela geração de insights e interpretação, até a validação e confiabilidade dos achados. A estrutura visual evidencia o caráter iterativo da análise, reforçando o rigor metodológico adotado para garantir a consistência e a profundidade dos resultados obtidos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra da pesquisa foi composta por cinco entrevistados, 4 deles do gênero masculino e 1 do feminino. A idade variou de 33 a 61 anos, com uma média de 44 anos. Há três pessoas solteiras e duas casadas na amostra. A escolaridade é variada, com dois entrevistados possuindo pós-graduação, 1 com graduação em curso e dois com ensino médio completo. Os participantes residem na microrregião de Varginha e todos são

proprietários, proprietárias e gestores de micro (4) ou pequenas empresas (1). A maioria das empresas são do setor alimentício (3), uma do setor de segurança automotiva e uma do setor de saúde. A quantidade de funcionários das empresas varia de 2 a 10, com uma média de 5. Os dados sociodemográficos dos participantes foram segmentados conforme Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1** - Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Função	Segmento	Porte da empresa
E1	Masculino	33 anos	Pós-graduado	Proprietário	Alimentício	Microempresa
E2	Masculino	33 anos	Superior completo	Proprietário	Alimentício	Empresa de pequeno porte
E3	Masculino	61 anos	Ensino médio completo	Proprietário	Alimentício	Microempresa
E4	Feminino	55 anos	Pós-graduada	Proprietária	Saúde	Microempresa
E5	Masculino	19	Superior cursando	Gestor de Tráfego	Segurança Automotiva	Microempresa

Fonte: Dados da pesquisa.

O uso das plataformas digitais por essas empresas revelou uma série de vantagens, como o aumento da visibilidade e a expansão do mercado, mas também expôs desafios consideráveis, como a falta de controle sobre os dados, a dependência das regras impostas pelas plataformas e a dificuldade de interação direta com os clientes.

As plataformas digitais foram identificadas como um fator chave para a sobrevivência e expansão das micro e pequenas empresas, especialmente em um ambiente de crescente digitalização. Todos os entrevistados mencionaram que, sem a presença em plataformas como Mercado Livre, iFood ou Hotmart, suas operações seriam consideravelmente afetadas. Este achado confirma a literatura sobre a importância das plataformas para as micro e pequenas empresas no Brasil, destacada por autores como Parker, Van Alstyne e Jiang (2016), que argumentam que as plataformas fornecem acesso a mercados que as empresas menores não conseguiriam atingir por conta própria. A expansão da rede de contatos e clientes é um dos efeitos mais notáveis, gerando o que Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2016) chamam de "efeitos de rede cruzada", nos quais o aumento de usuários de um lado (clientes) eleva o valor percebido pelos usuários do outro lado (empresas).

No entanto, a relação de dependência mencionada pelos entrevistados também reflete as dificuldades encontradas na interação com as plataformas. O entrevistado E5, por exemplo, afirmou: "Toda a operação da nossa empresa é baseada no Mercado Livre", apontando que qualquer alteração nas regras ou políticas da plataforma afeta diretamente a diretiva operacional da empresa. Essa fala está em consonância com o trabalho de Cusumano, Gawer e Yoffie (2019), que destaca o desequilíbrio de poder entre plataformas

e MPEs, resultando em uma dependência que pode prejudicar a autonomia dessas empresas.

A seguir, no Quadro 1, é apresentado o resultado da unidade de análise “operando dentro das plataformas digitais”.

**Quadro 1** - Resultado da Unidade de Análise “operando dentro das plataformas”

<b>Categoria identificada</b>	<b>Frequência</b>
Simplicidade operacional	1
Algoritmos e posicionamento	1
Aproveitamento básico da plataforma	1
Segmentação do público-alvo e automação	1
Dependência total da plataforma	1

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Um tema recorrente nas entrevistas foi a assimetria de poder existente entre as plataformas digitais e as micro e pequenas empresas. Essa assimetria se manifesta tanto no controle sobre os dados quanto nas condições de operação impostas pelas plataformas. O entrevistado E2 destacou que, ao utilizar plataformas como o iFood, sua empresa se torna dependente das regras da plataforma: "Eu não tenho acesso aos meus clientes; o iFood controla tudo. Isso me deixa refém deles". Esse tipo de dependência reflete o que Cutolo e Kenney (2019) descrevem como "poder contratual assimétrico", onde as plataformas exercem controle unilateral sobre as condições de operação e acesso a informações cruciais, como os dados dos clientes.

Essa assimetria de poder também foi evidenciada no relato de E4, que envolve a dificuldade de competir com grandes empresas dentro das plataformas: "É desleal, a gente não tem como competir com grandes empresas que podem pagar mais para aparecer". Esse comentário está em linha com as discussões de Hagiú e Wright (2021), que argumentam que, embora as plataformas digitais ofereçam oportunidades de visibilidade para pequenos negócios, elas também criam condições que favorecem empresas maiores, aumentando a desigualdade de poder e oportunidades dentro do próprio ecossistema digital.

As empresas entrevistadas, em sua maioria, sentem-se prejudicadas pela falta de acesso a dados e pela imposição de regras pelas plataformas, sem que haja espaço para negociação. Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2016) argumentam que as plataformas digitais detêm o controle sobre os fluxos de informações e podem modificar unilateralmente os termos de serviço, o que reforçam a dependência das MPEs e limitam sua autonomia para tomar decisões estratégicas.

A seguir, no Quadro 2, é apresentado o resultado da unidade de análise “tomada de decisão sem informação”.

**Quadro 2** - Resultado da Unidade de Análise “tomada de decisão sem informação”

<b>Categoria identificada</b>	<b>Frequência</b>
Prejuízo financeiro	2
Impacto na qualidade do serviço	2
Falta de contato direto com o cliente	3

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Outro fator crítico considerado por todos os entrevistados foi a dificuldade de interação direta com os clientes, uma característica intrínseca das plataformas digitais. O entrevistado E3 destacou que, ao utilizar plataformas como o iFood, sua empresa não tem controle sobre a comunicação com os clientes: “Eu não tenho contato nenhum com o cliente, se ele gostar ou não, só vou saber pela avaliação na plataforma. Não dá para criar um relacionamento”.

Essa dificuldade em estabelecer um relacionamento direto com os clientes impede que as micro e pequenas empresas desenvolvam estratégias mais personalizadas de fidelização e interação, o que é importante em um ambiente de negócios tradicional. Gawer (2014) discute que, no ambiente digital, as plataformas atuam como intermediárias que controlam toda a interação, limitando o espaço para que as empresas criem uma relação direta com seus consumidores.

E5 relatou um exemplo concreto sobre como a plataforma do Mercado Livre restringe a comunicação entre vendedores e compradores: “No Mercado Livre, se eu tentar passar um contato direto para o cliente, eles bloquearam a mensagem. A plataforma quer manter o controle total”. Essa prática, embora compreensível do ponto de vista da plataforma, priva as empresas de informações valiosas e do potencial de desenvolver uma base de clientes mais leal. Parker, Van Alstyne e Jiang (2016), sugerem que essa barreira entre empresas e consumidores é uma consequência direta do modelo de negócios das plataformas digitais, que busca reter o máximo de controle sobre as transações e interações. Embora isso seja vantajoso para a plataforma, cria uma barreira significativa para as micro e pequenas empresas que precisam personalizar suas ofertas e estabelecer uma comunicação mais próxima com seus clientes.

A seguir, no Quadro 3, é apresentado o resultado da unidade de análise “interação com clientes nas plataformas digitais”.

**Quadro 3** - Resultado da Unidade de Análise “interação com clientes nas plataformas digitais”

<b>Categoria identificada</b>	<b>Frequência</b>
Interação limitada e burocrática	4
Avaliação e feedback	1
Suporte específico ao produto	1

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A questão da concorrência de preços também emerge como um dos principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas nas plataformas digitais. Muitos dos entrevistados disseram que, ao operar em plataformas como Mercado Livre ou Hotmart, são solicitados a competir em um ambiente onde o preço é o principal fator de diferenciação. E4 afirmou: “Na Hotmart, o cliente só quer saber quem tem o menor preço, então a gente tem que cortar margem para conseguir vender. É uma guerra de preços”.

Essa “guerra de preços”, relatada por E4, é um reflexo do comportamento dos consumidores nas plataformas, que muitas vezes priorizam o menor preço, independentemente da qualidade do produto ou do serviço. Isso está em consonância com o estudo de Cusumano, Gawer e Yoffie (2019) que argumentam que as plataformas digitais promovem um ambiente de alta concorrência, onde as empresas são obrigadas a competir principalmente pelo preço, o que pode prejudicar aquelas que dependem de margens de lucro mais estreitas. E5 também ressaltou que, em algumas situações, grandes empresas podem baixar significativamente seus preços para ganhar mercado, algo que as micro e pequenas empresas não conseguem fazer devido às suas limitações de escala. Essa prática foi descrita por Hagiú e Wright (2021) como uma “vantagem competitiva desleal”, onde as maiores empresas, com mais recursos, podem suportar uma margem de lucro menor ou até perdas temporárias para dominar o mercado, enquanto as micro e pequenas empresas ficam pressionadas a reduzir seus preços a níveis insustentáveis.

Os entrevistados ainda disseram que, nas plataformas digitais, o preço é muitas vezes o único diferencial visível para o consumidor, o que limita a capacidade das micro e pequenas empresas de promover seus produtos ou serviços com base em outros atributos, como qualidade ou atendimento. E3 argumenta: “Eu poderia oferecer um serviço melhor, com mais qualidade, mas se eu cobrar um pouquinho mais, mas o cliente para quem oferece mais barato, mesmo que o produto seja pior”. Esse cenário reflete o que Tan et al. (2015) identificaram como um problema estrutural nas plataformas digitais, onde as empresas menores enfrentam uma desvantagem indireta quando competem com grandes players que têm acesso a mais ferramentas de marketing e visibilidade dentro das plataformas. A pressão para baixar os preços afeta diretamente as margens de lucro das micro e pequenas empresas, tornando mais difícil a sustentabilidade de suas operações no longo prazo.

Os resultados deste estudo estão em linha com a literatura sobre plataformas digitais e seu impacto nas micro e pequenas empresas. A dependência das plataformas e o controle que estas exercem sobre os dados dos usuários foram elaborados por Cutolo e Kenney (2021) e reforçados pelos relatos dos entrevistados. Além disso, as dificuldades em operar em um ambiente controlado por algoritmos, conforme recomendado por E5, reforçam a literatura que aborda as assimetrias de poder entre plataformas e empresas usuárias (Cusumano, Gawer e Yoffie, 2019).

A questão da concorrência de preços também é amplamente discutida na literatura. Hagiú e Wright (2021) observam que as micro e pequenas empresas estão em desvantagem em um ambiente onde o preço é o principal fator de decisão para os consumidores, e os relatos dos entrevistados confirmam essa situação. A literatura, portanto, corrobora a experiência das micro e pequenas empresas da microrregião de

Varginha, que enfrentam grandes desafios ao tentar competir em plataformas digitais dominadas por grandes *players*.

A seguir, no Quadro 4, é apresentado o resultado da unidade de análise “concorrência de preços nas plataformas”.

**Quadro 4** - Resultado da Unidade de Análise “concorrência de preços nas plataformas”

<b>Categoria identificada</b>	<b>Frequência</b>
Concorrência de preços	2
Foco na qualidade do produto	3
Posicionamento estratégico	2
Ajustes de preços	2
Impacto na lucratividade	4

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Antes de avançar para as considerações finais, observa-se que é necessário ressaltar que os resultados até aqui discutidos, analisaram a influência significativa que a digitalização exerce sobre os valores e normas das micro e pequenas empresas. Nota-se que adoção de plataformas digitais não apenas possibilita novas oportunidades de crescimento, mas também solicita uma reconfiguração nos processos e práticas organizacionais. Observa-se que as micro e pequenas empresas precisam se ajustar às exigências do ambiente digital, incorporando tecnologias e práticas que favoreçam a inovação, sem perder de vista seus princípios e cultura organizacional. Nesse contexto, essas configurações são relevantes para que as empresas possam se posicionar de maneira competitiva em um mercado caracterizado por rápidas transformações e intensa concorrência. Além disso, os resultados indicam a importância da digitalização como um fator de adaptação e inovação contínua para a sustentabilidade e competitividade das micro e pequenas empresas, ao mesmo tempo em que ressaltam a necessidade de uma compreensão dos riscos inerentes a esse processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões deste trabalho reforçam a importância do estudo sobre a relação das micro e pequenas empresas com as plataformas digitais. O objetivo proposto inicialmente foi alcançado por fornecer uma compreensão sobre como essas micro e pequenas empresas utilizam as plataformas para suas operações e como enfrentam os desafios associados a essa adoção. O estudo observou que, apesar das oportunidades oferecidas pelas plataformas digitais, as empresas enfrentam assimetrias de poder em relação às plataformas, especialmente no que diz respeito ao controle de dados e algoritmos, que influenciam diretamente a visibilidade e o sucesso comercial das empresas.

Nota-se que as micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios na interação com clientes dentro das plataformas digitais, especialmente devido à falta de acesso a dados detalhados e informações críticas sobre o público comprador. Essa limitação impede a personalização de ofertas e a melhoria no atendimento, resultando em uma relação de dependência das MPEs em relação às plataformas, que determina o controle das informações estratégicas e das dinâmicas de visibilidade no ambiente digital. Além disso, observamos que essas plataformas impõem uma competição acirrada, na qual as micro e pequenas empresas frequentemente precisam reduzir suas margens de lucro para se manterem competitivas, evidenciando os efeitos da dinâmica de oferta e da demanda nesses ecossistemas digitais.

Diante desse cenário, a União Europeia tem implementado medidas regulatórias para garantir maior transparência nas práticas das *big techs*, particularmente no que tange ao funcionamento de seus algoritmos e à disponibilização de informações estratégicas para os usuários empresariais. A Lei dos Serviços Digitais (DSA) e a Lei dos Mercados Digitais (DMA) estabelecem diretrizes rigorosas para que plataformas digitais dominantes, definições como *gatekeepers*, apresentem maior transparência sobre os critérios de ranqueamento, funcionamento de sistemas de recomendação e uso de dados de usuários comerciais (European Comissão, 2022). De forma semelhante, o Regulamento (UE) 2022/1925 impõe restrições à auto preferência, prática em que as plataformas favorecem seus próprios produtos em detrimento dos concorrentes, impactando diretamente a competitividade das MPEs (Chirani *et al.*, 2023).

No Brasil, iniciativas como o Projeto de Lei 2.768/2022 visam discutir a regulação das plataformas digitais, abordando questões como concentração de mercado, barreiras competitivas e o poder das *big techs* na economia digital (Rocha; Prado; Chiarini, 2023). Assim, o avanço dessas regulamentações pode representar um passo importante para a criação de um ambiente digital mais equitativo, permitindo que micro e pequenas empresas operem com maior autonomia e previsibilidade dentro das plataformas.

Para o campo acadêmico o estudo buscou ampliar as discussões sobre a dinâmica de uso das plataformas digitais pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Observou-se insights sobre como essas empresas interagem com as plataformas digitais, o que poderá contribuir para a construção de um corpo de conhecimento mais robusto acerca deste fenômeno. Os resultados deste estudo poderão auxiliar no preenchimento de possíveis lacunas na literatura acadêmica, fornecendo informações sobre as estratégias digitais das MPEs e suas implicações para os negócios desse grupo de organizações que são a maioria no país.

No contexto organizacional, este estudo buscou oferecer uma compreensão da perspectiva dos proprietários de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em relação ao uso de plataformas digitais. Espera-se que os resultados auxiliem as organizações, especialmente as MPEs, a avaliar de maneira mais precisa as contribuições e desafios que as plataformas digitais podem trazer para seus negócios. Isso poderá informar quais estratégias de adoção e uso são mais eficazes, possibilitando que essas empresas aproveitem ao máximo o ambiente digital. Além disso, as descobertas poderão ajudar as organizações a identificarem áreas em que podem melhorar seu relacionamento com as plataformas digitais, otimizando sua presença online e alinhando-a com seus objetivos comerciais.

Embora as contribuições para a sociedade possam ser indiretas, este estudo poderá beneficiar a população de várias maneiras. Observa-se que ao entender melhor como as MPEs utilizam as plataformas digitais, será possível promover um ambiente de negócios mais diversificado e competitivo. Isso poderá resultar numa gama mais ampla de produtos e serviços disponíveis para os consumidores, bem como num maior acesso a oportunidades de emprego nas MPEs. Além disso, ao abordar a comoditização de preços, este estudo fornece sua parcela de contribuição para manutenção de preços justos e competitivos para os consumidores. Portanto, embora o impacto na sociedade possa ser indireto, compreender as dinâmicas das MPEs no ambiente digital pode ter efeitos positivos mais amplos.

Entretanto, algumas limitações foram identificadas durante o processo de pesquisa. O estudo foi restrito a uma amostra limitada de empresas da microrregião, o que não pode abranger completamente a diversidade de experiências de micro e pequenas empresas em outros contextos regionais. Além disso, a relutância de alguns participantes em compartilhar dados mais detalhados, principalmente relacionados a questões financeiras e estratégias empresariais, limitou a profundidade de algumas análises.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa para outras regiões e setores econômicos, bem como a exploração de estratégias para mitigar as assimetrias de poder entre plataformas digitais e micro e pequenas empresas. Estudar como essas empresas podem acessar dados críticos de forma mais eficaz e reduzir sua dependência das plataformas são tópicos que podem enriquecer ainda mais a literatura e fornecer *insights* práticos para o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas no ambiente digital.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Selma Regina de; RUOFF, Andriela Backes; PICCOLI, Talita; SCHMITT, Marcia Danieli; FERREIRA, Alexandra; XAVIER, Ana Cristina Ammon. O estudo de caso como método de pesquisa em enfermagem: uma revisão integrativa. In **Scielo Preprints**, ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017005360016>  
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/8fLRLYFMZLVwT3BxBHCJRSs/>. Acesso em: 02 fev. 2025.

BERG, Lisbet; SLETTEMEÅS, Dag; KJØRSTAD, Ingrid; ROSENBERG, Thea Grav. Trust and the don't-want-to-complain bias in peer-to-peer platform markets. **International Journal of Consumer Studies**. n. 44, p. 220–231, jan. 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12561>  
Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.12561>. Acesso em: 28 out. 2023.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling—Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2 p. 141-163, nov. 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>  
Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004912418101000205>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BONTIS, Nick. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field.

**International Journal of technology management**, v. 18, n. 5-8, p. jan.

1999. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>

Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.1999.002780>.

Acesso em 02 fev. 2025.

CHANIAS, S.; HESS, T. (2016). Understanding digital transformation strategy formation: Insights from Europe's automotive industry. **Pacific Asia Conference on Information Systems**, PACIS 2016 - Proceedings, 2016. Disponível em:

<https://aisel.aisnet.org/pacis2016/296/> Acesso em 02 fev. 2025.

CHIARINI, T.; ROCHA, D. C.; PRADO, L. C. D. Como regular as Big Techs? O debate brasileiro por uma regulamentação das plataformas digitais . In: **VI ENCONTRO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA**, 2023, Niterói/RJ.

Anais [...]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/378336468> . Acesso em: 1 fev. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. Lei dos Mercados Digitais: assegurar mercados digitais justos e aberto. 2022. Disponível em: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act_en)

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act_en)

Acesso em 01 de fevereiro de 2025.

CUSUMANO, M. A.; GAWER, A.; YOFFIE, D. B. The Business of Platforms Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power. **Software Business, Platforms, and Ecosystems: Fundamentals of Software Production Research**. mar. 2022.

DOI: <https://doi.org/10.7202/1088148ar>

Disponível em: <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2021-v25-mi06910/1088148ar/>.

Acesso em: 22 fev. 2023.

CUTOLO, Donato; KENNEY, Martin. Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. **Academy of Management Perspectives**, v. 35, n. 4, p. 584-605, abr. 2019. DOI:

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3372560>. Disponível em:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3372560](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3372560). Acesso em: 29 out.

2024.

DAUDIGEOS, Thibalt; VALIORGUE, Bertrand. Conditions for Value Creation in the Marketplace Through the Management of CSR Issues: **A Negative External Effects Framework**. **Business & Society**. v. 50, n. 1, p. 28-49, fev. 2011.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650310395544>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650310395544>. Acesso em 12 set. 2024.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática** (pp. 97-118). São Paulo: FGV, 2005.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, jun. 1982. DOI:

[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6). Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0048733382900166?via%3Dihub>.

Acesso em: 13 jan. 2023.

EISENMANN Thomas; PARKER Geoffrey; VAN ALSTYNE Marshall W. Estratégias para mercados bilaterais. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 10, p. 92 – 101, out. 2016.

DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.935>. Disponível em:

[https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-](https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000240871300020?SID=USW2EC0E5DROYqg1KNKmsa06gV5UV)

[record/WOS:000240871300020?SID=USW2EC0E5DROYqg1KNKmsa06gV5UV](https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000240871300020?SID=USW2EC0E5DROYqg1KNKmsa06gV5UV).

Acesso em 28 maio 2024.

FISCHER, Marcus; IMGRUND, Florian; JANIESCH, Christian., WINKELMANN, Axel. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. **Information & Management**, 103262, v. 57, n. 5, p. 103262, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720618303197?via%3Dihub>.

Acesso em: 15 ago. 2023.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995), 2009.

FONTANELLA Bjb.; MAGDALENO Jr R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. **Psicologia em Estudo**.17(1): 63-71. 2012. Disponível em:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287123554008>

GAWER, Annabelle. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. **Research Policy**. v. 43, n. 7, p. 1239-1249, set. 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314000456>. Acesso em: 15 jun. 2024.

HAGIU, Andrei; WRIGHT, Julian. Multi-sided platforms. **International Journal of Industrial Organization**. v. 35, p. 162-174, nov. 2015.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718715000363>. Acesso em: 15 jun. 2024.

HAUSBERG, J. Piet; LIERE-NETHELER, Kiersten; PACKMOHR, Sven; PAKURA, Stefanie; VOGELSANG, Cristina. Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis. **Journal of Business Economics**, v. 89, n. 8-9, p. 931-963. 2019.

<https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-019-00956-z#citeas>.

Acesso em: 02 fev. 2025.

HEIJS, Joost. Innovation capabilities and learning: a vicious circle.

**International Journal of Innovation and Learning**, v. 1, n. 3, pp. 263 – 278, set. 2004.

DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2004.004883>. Disponível em:

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJIL.2004.004883>. Acesso em: 02 fev. 2025.

HEL FAT, Constance E.; RAUBITSCHKE, Ruth S. Capacidades dinâmicas e integrativas para lucrar com a inovação em ecossistemas baseados em plataformas digitais.

**Research Policy**, v. 47, n. 8, p, 1391-1399, out. 2018.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873331830074X>. Acesso em 02 fev. 2025.

JACOBIDES Michael G., CENNAMO Carmelo, GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**. v. 39, p. 2255-2276, jan. 2018.

DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.2904>. Acesso em 02 fev. 2025.

LISBET, Berg; SLETTEMEÅS, Dag; KJØRSTAD, Ingrid; ROSENBERG, Thea Grav.

Confiança e o viés de não querer reclamar em mercados de plataforma peer-to-peer.

**International Journal of Consumer Studies**, n. 44, p. 220 – 231, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1111/ijcs.12561>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.12561>. Acesso em: 28 out. 2023.

KENNEY, Martin; BEARSON, Dafina; ZYSMAN, John. The Platform Economy Matures: measuring pervasiveness and exploring power. **Socio-Economic Review**. v. 19, n. 4, p. 1451- 1483, abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwab014>. Disponível em:

[https://brie.berkeley.edu/publications/platform-economy-matures-measuring-](https://brie.berkeley.edu/publications/platform-economy-matures-measuring-pervasiveness-and-exploring-power)

[pervasiveness-and-exploring-power](https://brie.berkeley.edu/publications/platform-economy-matures-measuring-pervasiveness-and-exploring-power). Acesso em: 02 fev. 2025.

[pervasiveness-and-exploring-power](https://brie.berkeley.edu/publications/platform-economy-matures-measuring-pervasiveness-and-exploring-power). Acesso em: 02 fev. 2025.

KOPALLE, Praveen K.; KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, Mohan. How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 48, p. 114–131, jan. 2020.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2>. Disponível em:

[https://ideas.repec.org/a/spr/joamsc/v48y2020i1d10.1007\\_s11747-019-00694-2.html](https://ideas.repec.org/a/spr/joamsc/v48y2020i1d10.1007_s11747-019-00694-2.html).

Acesso em: 02 fev. 2025.

LI, Liang; SU, Fanga; ZHANG, Wei; MAO, Ji-Ye. Digital Transformation by SME

Entrepreneurs: A Capability Perspective. **Information Systems Journal**, n. 28, p. 1129–

1157, jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12153>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isj.12153>. Acesso em 15 out. 2022.

LOPES, João Henrique Guerra. (2022). Case Study Protocol for Qualitative Research in Operations Management. **REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração**

e **Engenharia**, v. 8, n. 1, p. 16–33, abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51923/repae.v8i1.270> Disponível em: <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/270>. Acesso em: 02 fev. 2025.

MALTERUD, Kirsti, SIERSMA, Volkert Dirk; GUASSORA, Ann Dorrit. Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. **Qualitative Health Research**, v. 26, p. 1753-1760, nov. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732315617444> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1049732315617444>. Acesso em: 02 jan. 2024.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

NAMBISAN, Satish. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 1029-1055, nov. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12254>. Acesso em 15 jun. 2024.

PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W.; JIANG, Xiaoyue. **Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm**. Boston University Questrom School of Business Research Paper No. 2861574. Ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.28615> Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2861574](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2861574). Acesso em mar. 2024.

REIS, João Carlos Gonçalves dos; AMORIM, Marlene; MELÃO, Nuno; MATOS, Patricia. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (eds) Trends and Advances in Information Systems and Technologies. **WorldCIST 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing**, Springer, Cham, v. 745, p. 411-421, mar. 2018. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41). Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77703-0_41#citeas). Acesso em: 02 fev 2025.

ROCHA, Diandra Carolina da; PRADO, Luiz Carlos Delorme; CHIARINI, Túlio. **O debate brasileiro sobre regulação de plataformas digitais**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cts/en/topics/417-uniao-europeia-contra-big-techs>. Acesso em: 1 fev. 2025.

SAARIKKO, Ted; WESTERGREN, Ulrika H; BLOMQUIST, Tomás. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. **Business Horizon**, v. 63, n. 6), p. 825-839, nov. e dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975?via%3Dihub>. Acesso em: 02 mar. 2024.

SALEM, Milad Abdelnabi; SHAWTARI, Fekri. The Impact of Psychological Value (Emotional Attachment) on the Price of Second-Hand Goods. **Open Access Library Journal**, 10: e9708, jan. de 2023. DOI:

<https://doi.org/10.4236/oalib.1109708>. Disponível em:

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=122731>. Acesso em 02 fev. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Gestão da inovação torna empresas mais flexíveis e ágeis**. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-da-inovacao-torna-empresas-mais-flexiveis-e-ageis%2Cc4f2e71fb68a6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

Acesso em: 02 de dezembro de 2024, 2023.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

TAN, Barney; PAN, Shan L.; LU, X.; e HUANG, Liua. The Role of IS Capabilities in the Development of Multi-Sided Platforms: The Digital Ecosystem Strategy of Alibaba.com. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 16, n. 4, 2015, p. 248–280.

DOI: <http://dx.doi.org/10.17705/1jais.00393>. Disponível em:

<https://aisel.aisnet.org/jais/vol16/iss4/2/>. Acesso em: 02 jan. 2024.

TEOH, Ming Fang; AHMAD, Noor Hazlina; ABDUL-HALIM, Hasliz; RAMAYAH, Thurasamy. Is Digital Business Model Innovation the Silver Bullet for SMEs Competitiveness in Digital Era? Evidence from a Developing Nation. **Vision**, 0(0). Fev 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629221074771>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09722629221074771>. Acesso em 18 out.

2024.

THOMAS, Maxime; LE MASSON, Pascal; WEIL Bernoit; LEGRAND Julien. The future of digital platforms: Conditions of platform overthrow. **Creative Innovation Management**, v. 30, p 80-95, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12422>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/caim.12422>. Acesso em: 02 fev. 2025.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. In **Scielo Preprints**, fev. 2024. DOI:

<https://doi.org/10.1590/scielopreprints.7697>. Disponível em:

<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/7697/version/8142>. Acesso em 27 out. 2024.

VIAL, Gregory. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n.2, p. 118-144, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196?via%3Dihub>.

Acesso em: 02 fev. 2025.

ZANCANELA, Fabrício Fiorese; SIMÃO, Gustavo Leonardo. Empreendedorismo Tecnológico e Plataformas Digitais Peer-to-Peer de Economia Compartilhada: Abordagens e Desafios aos Gestores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, dez. 2022, v. 8, n. 3, p. 06-26.

DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.3.580>. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/580>. Acesso em: 02 fev. 2025.

WARNER, Kal SR; WÄGER, Maximiliano. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326–349, jun. 2019. DOI. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303710?via%3Dihub>. Acesso em: 02 fev 2025.

Recebido: 28-10-2024

Aprovado: 03-02-2025



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Dados sociodemográficos			
Sexo:			
Idade:			
Estado Civil:			
Número de filhos:			
Escolaridade:			
Residência/município:			
Proprietário/gestor:			
Renda (opcional):			
Sobre a empresa			
Razão social:			
CNAE:			
Início das atividades:			
Segmento:			
Porte da empresa:			
Faturamento:			
Quantidade de funcionários:			
Construto	Variáveis	Pergunta	Referências
Plataforma digitais	Tipo de plataforma	1.1) Conte-me qual/quais plataformas digitais sua empresa utiliza atualmente para conduzir suas operações?	(HEIN ET AL., 2020; OZLAP; CENNAMO; GAWER, 2018)
	Motivações para adoção das plataformas	1.2) Como sua empresa chegou à decisão de utilizar essas plataformas digitais em particular?	(PARKER; VAN ALSTYNE 2005; HAGIU, 2014)
	Viabilidade a longo prazo	1.3) Na sua opinião, como a utilização de plataformas digitais pode afetar a longo prazo sua empresa?  1.4) Você poderia compartilhar a sua percepção sobre como a ausência e/ou presença em plataformas digitais influencia a perpetuação (sobrevivência) do seu negócio a longo prazo?	(HAGIU & ROTHMAN, 2016)
	Fatores de abandono das plataformas digitais	1.5) Quais foram os principais motivos ou desafios que levaram a sua empresa a considerar a utilização de plataformas digitais em seus negócios?  Caso tenha ocorrido o abandono da plataforma, perguntar:	

		1.5.1) Quais foram os principais motivos ou desafios que levaram a sua empresa a abandonar a utilização de plataformas digitais em seus negócios?	
	Domínio de mercado	1.6) Você poderia compartilhar suas percepções sobre como as plataformas digitais ajudam a sua empresa ser mais competitiva? Por favor, apresente detalhes de como você faz essa análise.	(BERG et al., 2020).
	Experiência do usuário	1.7) Qual o seu nível de experiência com ferramentas digitais?  1.7.1) Você pode descrever como sua empresa opera dentro das plataformas digitais?	(BARNES; MATTSSON, 2016; KOPALLE et al., 2020)
		1.8) Como é a interação com os clientes nessas plataformas?	(BARNES; MATTSSON, 2016; KOPALLE et al., 2020)
	Lei Antitrust	1.9)Você acredita que a sua empresa tem uma competição desleal nas plataformas? Se sim, como essa competição desleal acontece? Poderia exemplificar?  1.9.1) Caso negativo, como você percebe que não há uma competição desleal na plataforma? Que fatores você considera para essa análise?  1.9.2) Caso positivo, perguntar: para minimizar esse tipo de "deslealdade" competitiva, o que deveria ser feito?	(HAGIU; WRIGTH, 2021; FRAZÃO, 2017; FRENKEN; SCHOR, 2019)
Comoditização de Micro e Pequenas Empresas	Aumento da visibilidade	2.1) Na sua opinião, como a utilização de plataformas digitais pode aumentar a visibilidade da sua empresa?	(HAGIU; WRIGTH, 2021)

(MPEs)		De que forma isso acontece ou pode acontecer?	
	Aumento de capilaridade	2.2) Na sua opinião, como a utilização de plataformas digitais pode aumentar a capilaridade de sua empresa? De que forma isso acontece ou pode acontecer?	
	Retenção de informações	<p>2.3) Você percebe ou já percebeu a necessidade de mais informações sobre as suas vendas e interações que ocorrem dentro da plataforma? Você sente a necessidade de ter mais informações sobre os dados da sua empresa que estão dentro da plataforma?</p> <p>Caso positivo, perguntar:</p> <p>2.3.1) Como sua empresa lida com a falta de informações sobre o desempenho nas plataformas digitais que utiliza para operações?</p> <p>2.3.2) De que forma a falta de informações sobre o comportamento do cliente nas plataformas digitais afeta as decisões estratégicas da sua empresa</p> <p>Caso negativo, perguntar:</p> <p>2.3.3) Como você utiliza as informações que a plataforma lhe fornece sobre a sua empresa? Por favor, detalhe como isso acontece.</p> <p>2.3.4) Você poderia compartilhar um exemplo específico de uma situação em que a falta de informações impactou uma decisão estratégica importante em sua empresa?</p>	(JACOBIDES et. al, 2018)
Competição de preços	2.6) Como sua empresa enfrenta a concorrência de preços nas plataformas	(HAGIU; WRIGTH, 2021)	

		digitais?  2.6.1) Em algum momento você se vê competindo com a própria plataforma em termos de ofertas de produtos e nos preços praticados? 2.6.1.1) Você acredita que isso afeta sua lucratividade?	
	Risco da plataforma copiar (imitar) o seu negócio.	2.7) Como você lida com o risco de que uma plataforma digital possa imitar ou competir com seu próprio negócio?	
	Dependência da plataforma digital	2.8) Como você avalia o nível de dependência do seu negócio à plataforma que utiliza? O que você faria se a plataforma aumentasse muito o valor cobrado de você? O que você faria se a plataforma deixasse de existir?	
		2.9) Você tem intenções de ter a sua própria plataforma de vendas? (ex. o seu próprio <i>e-commerce</i> ). Se sim, como pretende fazer isso? Em caso negativo: porquê?	
Transformação Digital	Nível da Transformação Digital	3.1) Como você avalia o nível atual de transformação digital na sua empresa? Quais são os principais indicadores ou aspectos que você considera ao fazer essa avaliação?	(CUI; WU; TONG, 2017)
	Estratégia da Transformação Digital	3.2) Quais estratégias específicas de transformação digital sua empresa implementou nos últimos anos? Como essas estratégias estão sendo desenvolvidas para o desenvolvimento ou melhorias no seu negócio?	(ROGERS, 2017)
	Impacto nos modelos de negócios	3.3) Como a digitalização impactou o modelo de negócio da sua empresa? Houve mudanças significativas na forma como vocês operam ou	(HAUSBERG et al., 2020)

		geram receita?	
		3.4) Em relação à digitalização, quais mudanças estratégicas sua empresa implementou? Isso envolve novas abordagens para atingir seus objetivos ou competir no mercado?	
	Impacto nos modelos de negócios	3.5) A digitalização teve algum efeito na sua oferta de produtos ou serviços? Houve inovações ou adaptações para atender às demandas do mercado digital?	
	Cultura Organizacional	3.6) Conte-me se os valores e normas da sua empresa estão sendo influenciados pela estratégias de digitalização?	(HAUSBERG et al., 2019; FISCHER et al., 2020)

Fonte: Desenvolvida pelos autores.