

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Edair Canuto da Rocha

**Impactos Declarados das Plataformas de Permuta Multilateral na
Promoção do Desempenho das Micro, Pequenas e Médias
Empresas (MPME)**

**São Caetano do Sul
2024**

EDAIR CANUTO DA ROCHA

**Impactos Declarados das Plataformas de Permuta Multilateral na
Promoção do Desempenho das Micro, Pequenas e Médias
Empresas (MPME)**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

“O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES). Código do Financiamento 001”.

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

ROCHA, Edair Canuto da.

Impactos declarados das plataformas de permutas multilaterais na promoção do desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas MPME / Edair Canuto da Rocha. – São Caetano do Sul: USCS, 2024.

227 p.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Economia Colaborativa. 2. Plataforma Multilateral. 3. Micro, Pequenas e Médias Empresas. 4. Desempenho. 5. Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade. I. Título II. Romeiro, Maria do Carmo. Título III: USCS - Programa de Pós-graduação em Administração, 2024.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida em 14/08/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro (orientadora - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof.^a Dra. Raquel da Silva Pereira (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof.^a Dra. Aline Bento Ambrósio Avelar (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Jarsen Luiz Castro Guimarães (Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA)

Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

Dedico este trabalho àquela que, com sua humildade, me educou para a vida e que hoje mantenho viva em minha memória: minha amada mãe Soeli de Andrade Canuto.

Dedico também ao meu filho Yan Felipe Lopes da Rocha, meu autista, que tanto me ensina sobre a paternidade, e à minha esposa Carla Fernanda Lopes da Silva, minha parceira de vida.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e à Santíssima Virgem por todas as bênçãos recebidas durante o processo de doutoramento.

Agradeço imensamente à minha esposa, Carla Fernanda, pela dedicação e paciência ao longo desta jornada. Não é fácil para uma mãe atípica assumir a responsabilidade por nossa família durante minhas ausências, e sua força foi fundamental.

De forma sincera e muito singular, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados, essenciais para o sucesso deste processo.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, agradeço pela dedicação aos serviços oferecidos.

Aos colegas de turma, Hugo Rangel, Carla Pedrosa, Romulo Sousa, Anderson Gedeon e Maurício Martiniano, agradeço pela amizade cultivada ao longo desta jornada.

À minha colega Rosana Nakajune, agradeço pela parceria dedicada ao Centro de Inovação INOVA USCS.

Agradeço também aos professores Dra. Raquel da Silva, Dra. Aline Bento, Dr. Jasen Guimarães e Dr. Dalton Chaves pela disponibilidade e dedicação ao processo de qualificação e defesa. Vocês foram essenciais!

Ao psicólogo e amigo Ilcimar da Silva de Souza, agradeço profundamente pelo suporte psicoterapêutico durante todo o programa de doutoramento. Sua ajuda foi essencial para manter o equilíbrio emocional necessário nesta jornada.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, me apoiaram de alguma forma nesta etapa da vida acadêmica, tornando possível este momento singular e representativo na minha vida.

"Só conseguimos enxergar uma pequena distância à frente, mas podemos ver muito do que precisa ser feito."

(Alan Turing)

ROCHA, Edair Canuto da. **Impactos declarados das plataformas de permutas multilaterais na promoção do desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas MPME**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

A literatura acadêmica destaca a importância das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) no progresso econômico de nações emergentes, ressaltando a necessidade de inovação e novos paradigmas de negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais. Diante dessa realidade, surge a relevância de uma investigação intitulada "Impactos declarados das plataformas de permutas multilaterais na promoção do desempenho das MPME". A indagação central deste estudo gira em torno da busca de conhecimento sobre eventuais impactos, obtidos por declaração, sobre fatores selecionados do ambiente operacional da gestão e sobre o desempenho das MPME decorrentes de sua inserção em modelos de negócios colaborativos de plataformas de permutas multilaterais. O lócus da pesquisa foi uma empresa, intitulada "AlphaTrade", com representatividade nacional no segmento de permuta e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semidiretivas com o responsável principal pela gestão da empresa integrante da respectiva plataforma colaborativa selecionada. As entrevistas gravadas foram transcritas e seu conteúdo analisado. Os resultados evidenciaram que, apesar das expectativas iniciais e do potencial teórico atribuído às plataformas como facilitadoras de negócios e impulsionadoras do crescimento das empresas de pequeno porte médio porte, no contexto estudado não foi possível identificar impactos declarados ao nível das expectativas dos usuários da plataforma. Respeitadas as limitações inerentes a uma pesquisa exploratória, a plataforma ainda necessita superar barreiras que limitam transações entre associados, resultando na falta de impacto declarado significativo em variáveis de desempenho, tais como receita, lucratividade e crescimento. Por outro lado, houve evidências de alguns tipos de aprendizado, como a percepção do impacto incremental no faturamento das empresas estudadas decorrentes de transações realizadas na plataforma, bem como emergiram sugestões como explorar de forma mais aprofundada as estratégias de comunicação, precificação e networking em plataformas de permutas visando melhor experiências para MPME no volume de vendas esperado. De forma geral, o conjunto de evidências do estudo contribui para alertar sobre desafios enfrentados tanto pelas MPME para atuar em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa, como das plataformas para viabilizar a prática da permuta dentro de seu ambiente.

Palavras-chave: economia colaborativa; plataforma multilateral; micro, pequenas e médias empresas (MPME); desempenho; gestão para o desenvolvimento e regionalidade.

ROCHA, Edair Canuto da Rocha. **Declared Impacts of multilateral barter platforms on promoting MSME performance.** University of São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

Academic literature highlights the importance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) in the economic progress of emerging nations, emphasizing the need for innovation and new business paradigms based on multilateral barter platforms. In light of this reality, the relevance of an investigation entitled "Declared Impacts of Multilateral Barter Platforms on Promoting MSME Performance" emerges. The central question of this study revolves around seeking knowledge about potential impacts, declared by respondents, on selected factors of the operational management environment and on the performance of MSMEs resulting from their inclusion in collaborative business models of multilateral barter platforms. The locus of the research was a company named "AlphaTrade" with national representation in the barter segment, and data collection was carried out through semi-structured interviews with the main person responsible for managing the company within the respective selected collaborative platform. The recorded interviews were transcribed and their content analyzed. The results showed that, despite initial expectations and the theoretical potential attributed to platforms as business facilitators and drivers of small and medium-sized enterprises' growth, in the studied context it was not possible to identify declared impacts at the level of the platform users' expectations. Respecting the inherent limitations of exploratory research, the platform still needs to overcome barriers that limit transactions between members, resulting in a lack of significant declared impact on performance variables such as revenue, profitability, and growth. On the other hand, there was evidence of some types of learning, such as the perception of incremental impact on the revenue of the studied companies resulting from transactions carried out on the platform. Additionally, suggestions emerged to explore communication, pricing, and networking strategies on barter platforms more deeply to improve the experiences of MSMEs in terms of expected sales volume. Overall, the body of evidence from the study contributes to raising awareness about the challenges faced by both MSMEs in operating on collaborative multilateral barter platforms and the platforms themselves in enabling the practice of barter within their environment.

Keywords: collaborative economy; multilateral platform; micro, small and medium enterprises (MSME); performance; management for development and regionality.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2C	<i>Business-to-consumer</i>
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
CEOs	<i>Chief Executive Officers</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
I&D	<i>Inovação e Desenvolvimento</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IMD	<i>Institute for Management and Development</i>
Ios	<i>iPhone Operating System ou sistema operacional do iPhone</i>
IoT	<i>Internet of Thing ou Internet das Coisas</i>
MPE	Micro e Pequena Empresas
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OCDE	<i>Organisation de coopération et de développement économiques</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
SAP	<i>Software, Applications and Products</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
TCS	Teoria do Capital Social
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
WEF	<i>World Economic Forum</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual do desempenho empresarial	54
Figura 2 – Relação entre alfabetização financeira e as variáveis de desempenho nas MPME.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre as realidades do setor das MPME na união europeia e o setor das MPME brasileira	32
Quadro 2 – Escala de dimensões e indicadores de desempenho.....	55
Quadro 3 – Dimensões utilizadas como métricas de inovação	62
Quadro 4 – Associação entre as dimensões do radar de inovação e o manual de Oslo	63
Quadro 5 – Escala de variáveis e indicadores do capital social	70
Quadro 6 – Escala de variáveis e critérios de medição na alfabetização financeira .	77
Quadro 7 – Definições de aprendizagem organizacional por pesquisador	80
Quadro 8 – Escala de categorias e critérios de aprendizagem organizacional	80
Quadro 9 – Escala das dimensões, variáveis e indicadores da aprendizagem organizacional	83
Quadro 10 – Escala de dimensões e indicadores de mensuração da maturidade digital	90
Quadro 11 – Dimensões da maturidade digital	92
Quadro 12 – Dimensões e características da orientação empreendedora.....	94
Quadro 13 – Dimensões e indicadores da orientação empreendedora	96
Quadro 14 – Estrutura de análise dos dados coletados.....	102
Quadro 15 – Estrutura das entrevistas.....	103
Quadro 16 – Resumo das categorias temáticas.....	104
Quadro 17 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos gestores das MPME	111
Quadro 18 – Síntese das narrativas dos gestores das MPME em relação aos construtos antecedentes ao desempenho.....	115
Quadro 19 – Consolidação das categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas na visão dos gestores das MPME	117
Quadro 20 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos ENTVD 8 e ENTVD 9	120
Quadro 21 – Síntese das narrativas do ENTVD 8 e ENTEVD 9 em relação aos construtos antecedentes ao desempenho.....	126
Quadro 22 – Categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas dos entrevistados ENTVD 8 e ENTEVD 9	127

Quadro 23 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos ENTVD 10	132
Quadro 24 – Síntese das narrativas do ENTVD 10 em relação aos construtos antecedentes ao desempenho	136
Quadro 25 – Categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas - ENTVD 10.....	141
Quadro 26 – Dimensão: contexto de entrada e permanência na plataforma	142
Quadro 27 – Relação dos objetivos específicos “a” e “b” e seus respectivos resultados	151
Quadro 28 – Dimensão: desempenho.....	151

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	21
1.2	Objetivos de pesquisa	22
1.3	Justificativa	22
1.4	Delimitação do estudo	24
1.5	Contribuições da pesquisa	25
1.6	Estrutura da tese	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	As MPME no cenário internacional.....	29
2.1.1	Analisando o setor das MPME no contexto econômico internacional	30
2.2	A gestão das MPME no Brasil	34
2.3	Economia colaborativa	38
2.3.1	Consumo colaborativo	42
2.4	Plataforma multilateral	46
2.5	Desempenho nas MPME	51
2.5.1	Desempenho financeiro	51
2.5.2	Desempenho socioambiental	56
2.5.3	Desempenho de inovação	59
2.6	Construtos antecedentes de desempenho das MPME	65
2.6.1	Capital social nas MPME	66
2.6.2	Teoria do capital social	68
2.6.3	Alfabetização financeira.....	73
2.6.4	Aprendizagem organizacional	78
2.6.5	Maturidade digital e as plataformas digitais.....	85
2.6.6	Orientação empreendedora.....	93
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	98
3.1	Abordagem da pesquisa.....	98
3.2	Tipos de pesquisa e procedimentos de coletas e análise de dados	99
3.3	Caracterização do lócus da pesquisa	104
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	106
4.1	Fase exploratória da pesquisa.....	107
4.2	Análise consolidada das entrevistas com os gestores das MPME	109
4.2.1	Contexto de entrada e permanência na plataforma.....	109

4.2.2	Construto desempenho	112
4.2.3	Construtos antecedentes ao desempenho	113
4.3	Análise da entrevista dos representantes do SEBRAE	118
4.3.1	Contexto de entrada e permanência na plataforma.....	118
4.3.2	Construto desempenho	121
4.3.3	Construtos antecedentes ao desempenho	122
4.4	Análise da entrevista com o gestor da plataforma.....	129
4.4.1	Contexto de entrada e permanência na plataforma.....	129
4.4.2	Construto desempenho	134
4.5	Resultados e discussão dos dados analisados	142
4.5.1	Dimensão contexto de entrada e permanência na plataforma	142
4.5.1.1	Falta de eficiência no modelo de comunicação adotado	143
4.5.1.2	Nível de medo e desconfiança por parte do empresário	145
4.5.1.3	Ausência de incentivos para eventos de networking entre os associados ..	147
4.5.1.4	Potencial de expansão nas transações comerciais.....	148
4.5.2	Dimensão: construto desempenho	151
4.5.3	Dimensão: construtos antecedentes ao desempenho	155
4.5.3.1	Capital social	155
4.5.3.2	Alfabetização financeira	156
4.5.3.3	Aprendizagem organizacional	158
4.5.3.4	Maturidade digital	159
4.5.3.5	Orientação empreendedora.....	160
4.5.3.6	Proposta de escalas	161
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
	REFERÊNCIAS.....	169
	GLOSSÁRIO.....	185
	Apêndice A – Levantamento bibliográfico	186
	Apêndice B – Análise individuais das entrevistas: gestores das MPME	194
	Apêndice C – Roteiro de entrevistas	218
	Apêndice D – Instrumento de pesquisa proposto	221
	Anexo A – Lei Nº 21.543	224

1 INTRODUÇÃO

A competitividade econômica e social em longo prazo de um país depende de um setor empresarial dinâmico, inovador e competitivo. O potencial do setor representado pelas Micro, Pequenas e Médias Empresas, identificado pela sigla MPME, não é inferior ao das grandes empresas em termos de importância no desenvolvimento econômico. Entretanto, existe uma crença de que grandes empresas, por terem mais capital, maior presença no mercado e mais conexões, podem fazer mais em termos de suas contribuições ao ambiente econômico geral (Chong *et al.*, 2019).

Observa-se, então, que as MPME contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico de alguns países e a predominância desse tipo de negócio de mercado é percebida tanto nas regiões desenvolvidas quanto nas que estão em desenvolvimento, quer seja por meio de sua contribuição no Produto Interno Bruto (PIB), quer seja na geração de emprego e renda, entre outros elementos do desenvolvimento. Portanto, além da função econômica, especialmente em países emergentes, as MPME apresentam importância no contexto social devido à contratação de um número significativo de trabalhadores, ao incentivo ao empreendedorismo, ao desenvolvimento das regiões rurais e à disseminação de oportunidades de negócios para mulheres (Ndubisi; Zhai; Lai, 2021).

Cabe aqui registrar, a título de esclarecimento sobre os segmentos empresariais tomados como alvo em diferentes estudos, que as nomenclaturas MPE, PME e MPME expressam conteúdos que se sobrepõem em alguma medida, no sentido de que a primeira incorpora a micro e a pequena empresa; a segunda incorpora a pequena e média empresa; e a terceira incorpora a micro, pequena e média empresa. Assim, a seleção de artigos que tratem de unidades empresariais exclusivamente de um porte empresarial ocorre sob essas limitações da abrangência das nomenclaturas, presentes na maior parte do referencial teórico, prevalecendo a sigla MPME (Palacio; Climent; Catalá, 2021).

Em países emergentes como o Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPE), com até 99 funcionários e faturamento de até 3,6 milhões de reais, são responsáveis por 98% dos negócios do país, conforme Sebrae (2018). No Brasil, desde as últimas quatro décadas, o setor das MPE tem desempenhado uma função cada vez mais relevante na economia. Pesquisa do Sebrae e da Fundação Getúlio Vargas (FGV),

sobre a participação das MPE na economia do país e de suas regiões, evidenciou um movimento contínuo e ascendente no que tange à geração de postos de trabalho, atingindo 50% dos empregos formais do setor privado, e a arrecadação de tributos (Sebrae, 2020). Em 1985, o peso das MPE no PIB foi de 21%, chegando a 27% em 2018 e a 30% em 2020. Esses números destacam a necessidade de serem realizadas ações para preservar essas empresas, como a ampliação do acesso ao crédito, a simplificação burocrática, a flexibilização de regulamentos e a diminuição de prazos para pagamento de impostos, entre outras. Se forem executadas corretamente, essas medidas podem salvar milhões de empresas e empregos em todo o Brasil (Sebrae, 2020).

Em paralelo, nesse mesmo período, a mudança da estrutura econômica, no sentido de sua transformação competitiva, vem exigindo um intenso esforço das empresas, que vai além do aumento de sua competitividade econômica e de seu papel social nos negócios, o qual se reveste da necessidade de apresentar viabilidade e estabilidade em suas operações para garantia de sua participação no mercado global (Varga, 2021). A respeito da transformação competitiva, Bauchet e Morduch (2013) ilustram que as MPME podem adaptar-se de forma flexível às mudanças, praticar importantes atividades inovadoras, ampliar o seu consumo e a sua oferta de oportunidades de emprego e realizar ações voltadas para um futuro mais sustentável e preocupado com o meio ambiente, a partir de sua inserção em novos modelos de negócio.

Um modelo de negócios é definido como algo que retém os principais componentes de um plano de negócios, abrange o que o negócio faz e como o negócio gera lucro (Huang, 2013). Neste sentido, um fenômeno conhecido como *sharing economy* ou economia compartilhada ou economia colaborativa, daqui para frente referenciada sempre com essa última identificação, é um movimento que busca a conscientização das pessoas para uma nova percepção de mercado e das relações de consumo. Impulsionado pelas novas tecnologias que propiciaram a redução dos custos das transações on-line *peer-to-peer*, deu-se origem ao conceito de economia compartilhada na década de 90 nos Estados Unidos (Shirky, 2012), e favoreceu a criação de novos modelos de negócios entre pessoas que a princípio não se conhecem, baseados na troca e no compartilhamento (Schor, 2014), por meio de plataformas digitais.

A economia colaborativa é composta por práticas comerciais que proporcionam o acesso a bens e serviços, sem a necessidade de compra de um item ou pagamento com moeda (Botsman; Rogers, 2010). Assim, a formação de um número cada vez maior de novos modelos de negócio promoveu e expandiu a economia compartilhada (Gansky, 2010). Duas *startups* do Vale do Silício, *Airbnb* e *Uber* (Eckhardt *et al.*, 2019), popularizaram esse modelo de negócio, na medida em que permitiram que seus principais atores, clientes e fornecedores, fossem vinculados por meio de uma plataforma digital on-line que promove a intermediação da operação entre eles.

Para McIntyre e Srinivasan (2017), as plataformas digitais possuem natureza aberta, são acessíveis e difundidas, e dessa forma permitem que as empresas evitem modelos de negócios mais tradicionais e promovam a inovação em seus modelos de negócios, seja por sua integração logística a redes, seja por seu acesso a serviços prestados dentro de plataformas digitais, sob relacionamento bilateral ou multilateral. Essa integração das plataformas digitais tende a promover, de forma rápida, a inovação nas Pequenas e Médias Empresas (PME) em decorrência de estratégias mais flexíveis e tempos relativamente mais curtos de tomada de decisão possibilitadas por esses modelos de negócio, quando comparadas às grandes empresas (Cenamor; Frishammar, 2021; Mei; Zhang; Zhu, 2021).

Essas abordagens sugerem, portanto, a capacidade de a plataforma digital acelerar o processo de transformação digital das MPES, bem como explorar as melhores práticas de gestão de negócios em plataformas (Xie *et al.*, 2022; Da Costa *et al.*, 2022; Ahmed *et al.*, 2022). Neste sentido, considerando a importância das MPME para a economia nacional em vários países e os novos modelos de negócios que surgiram, por meio de empreendimentos cuja estratégia de mercado ancorou-se nas plataformas digitais, parece latente que um processo reflexivo seja conduzido no sentido de investigar possíveis impactos declarados sobre o desempenho das MPME a partir de sua inserção em modelos de negócios em plataformas, aprofundando o conhecimento acerca de intensidade e diversidade de seus efeitos.

Cabe observar que o desempenho das MPME é aqui entendido como o acompanhamento de fatores que afetam seus resultados, bem como os próprios resultados. Sobre isso, Araújo (2001) já trazia em sua abordagem que o processo estratégico das empresas, ainda bastante presente nas discussões sobre desempenho, deve estar ligado a um sistema que forneça informações sobre os fatores que afetam seus resultados, ou seja, os indicadores de desempenho

relacionados ao controle e planejamento contribuem para a implementação da estratégia de gestão e auxiliam na tomada de decisões. Esse conceito de Araújo (2001) envolve um conjunto de fatores que possivelmente extrapolam o âmbito de repercussão da plataforma digital, considerando o espectro daqueles que poderiam estar sob a cobertura da plataforma digital. Nesse contexto, examinam-se os elementos que exercem impactos declarados sobre o progresso das MPME em sua integração a modelos de negócios baseados em plataformas, visando contribuir para a investigação das unidades empresariais objeto deste estudo.

Para a elaboração desta tese, foi selecionada a plataforma digital de permuta multilateral "AlphaTrade" (codinome designado para os fins deste estudo), pioneira neste segmento. Em operação no Brasil desde 2014, a AlphaTrade é amplamente reconhecida como a maior plataforma digital de permutas multilaterais do país, adotando um modelo de negócio fundamentado nos princípios da economia colaborativa (Sebrae, 2022). Por meio dessa plataforma, os clientes podem promover a divulgação de seus portfólios, impulsionando assim as vendas e compras de produtos e serviços que impactam seus desempenhos, o que induz à suposição de que as MPME inseridas na plataforma estariam experimentando práticas de gestão indutoras de melhor desempenho financeiro e desempenho estratégico. Essa suposição de melhora do desempenho, portanto, pode orientar um recorte na busca de dimensões da gestão a serem avaliadas como antecedentes desses resultados dentro do impacto declarado da plataforma de troca multilateral.

Nesse contexto, investigar sobre a associação dos resultados das MPME inseridas no ambiente virtual de economia colaborativa supõe buscar o conhecimento daquele espectro de fatores que permeiam esse ambiente e que tenderiam a influenciar os resultados das unidades empresariais impulsionados por sua natureza teórica intrínseca e, por vezes, por novos elementos constituídos a partir das implicações do ambiente virtual.

Assim, o próprio modelo de negócio da economia colaborativa em plataforma virtual, ao orientar a troca multilateral, enseja a dinâmica do relacionamento, do aprendizado, etc.

Sob essa ótica, a consideração do construto capital social parece ser pertinente, visto que, conforme Akhmedova *et al.* (2020), Yang *et al.* (2017) e Kumar, Lahiri e Dogan (2018), a ideia de lealdade entre os atores nesse modelo de negócio é considerada uma área crítica de pesquisa na economia colaborativa, ou seja, o

provedor do serviço, o cliente individualizado e os demais clientes enquanto fornecedores e compradores. Em paralelo, Barari *et al.* (2022) alertam sobre a existência de diferença entre o processo de formação de relacionamento na economia colaborativa e os relacionamentos nos modelos de negócios tradicionais.

Outro fator considerado inerente ao contexto da plataforma de troca multilateral relaciona-se com a alfabetização financeira, no sentido de alcançar o bem-estar financeiro individual (OECD, 2018), por meio da conscientização financeira e das habilidades de networking que podem aumentar o acesso ao financiamento (Ali; Li, 2021).

Também, a exigência de uma perspectiva adaptativa dessas empresas ao ambiente da plataforma de troca multilateral recorre à expressão da aprendizagem organizacional, apresentada já na década de 1960 por Cyert e March (1963), para evidenciar a suposição do desenvolvimento de competências organizacionais relacionadas com processos de gestão que visam manter ou melhorar o desempenho das MPME inseridas na plataforma (Gibbons, 2013; Le Boterf; Guillermin, 2020).

A esse recorte de fatores antecedentes, supostamente influenciadores sobre os resultados das MPME no âmbito da plataforma digital de troca multilateral, cabe incorporar a maturidade digital, enquanto construto que expressa o nível de transformação digital nas práticas de gestão das MPME inseridas na plataforma, porventura imprimido pela diversidade de eventos desencadeados por trocas digitais, como: controle de estoque, relacionamento com clientes, taxas de vendas, introdução em novos mercados, e resultados financeiros (Oliveira; Martins, 2010; Pelletier; Cloutier, 2019), entre outras diferentes práticas da gestão.

1.1 Problema de pesquisa

Conforme delineado na seção anterior, há um reconhecimento acerca da relevância das MPME no contexto do desenvolvimento econômico de um país, assim como sobre desafios enfrentados por essas empresas em relação à sua capacidade de adaptação aos novos modelos de negócios em plataformas multilaterais, o que tem motivado o desenvolvimento de estudos tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Paralelamente, observa-se um movimento que indica os modelos de negócios em plataformas digitais como uma alternativa para impulsionar o desempenho das

MPME em diversas dimensões. Nesse contexto, a consolidação da alternativa de modelo de negócio em plataforma multilateral como um mecanismo propulsor de um melhor desempenho das MPME levanta questões de pesquisa que merecem investigação, visando responder ao seguinte questionamento:

Quais dimensões do ambiente de gestão de MPME inserida em plataforma de permutas multilaterais baseadas em modelos de negócios de economia colaborativa influenciam sobre seus resultados?

1.2 Objetivos de pesquisa

Para responder ao problema da pesquisa descrito acima são instrumentalizados o objetivo geral e objetivos específicos, conforme apresentação a seguir.

Assim, o objetivo geral consiste em identificar dimensões do desempenho das MPME que são influenciadas por sua inserção em modelos de negócios de plataformas de permutas multilaterais.

De maneira específica, o estudo pretende:

- a) Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa;
- b) Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na econômica colaborativa;
- c) Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa;
- d) Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

1.3 Justificativa

A relevância do presente estudo pode ser justificada com base em duas perspectivas principais: teórica e prática. Inicialmente, é importante salientar que os

conceitos relacionados à economia colaborativa, modelos de negócios baseados em plataformas multilaterais e desempenho das MPME são temas contemporâneos que têm recebido atenção significativa na literatura científica. No entanto, existe uma lacuna teórica a ser explorada no que diz respeito às contribuições das plataformas de permuta multilateral para o desempenho das MPME. Este estudo visa ampliar as discussões nessa área do conhecimento, considerando o estágio de desenvolvimento digital das empresas, a dinâmica entre as plataformas e as empresas, bem como o desempenho alcançado nesse tipo específico de transação.

Sob uma perspectiva teórica, este estudo pretende contribuir para a literatura acadêmica atual ao investigar os fatores que influenciam o desenvolvimento e o desempenho das MPME inseridas em modelos de negócios baseados em plataformas. A literatura existente destaca a necessidade de explorar as práticas de gestão de negócios em plataformas, a capacidade de as empresas se adaptarem ao ambiente digital e sua agilidade organizacional para estimular a inovação e acelerar o processo de transformação digital. Autores como Xie *et al.* (2022), Da Costa *et al.* (2022) e Ahmed *et al.* (2022) sublinham a importância desses fatores no desempenho das MPME. Assim, o presente estudo busca preencher essa lacuna ao analisar os impactos declarados das plataformas de permuta multilateral no desempenho das MPME, fornecendo uma base empírica robusta para futuras pesquisas.

Para identificar a lacuna teórica e construir um referencial teórico robusto, foi realizada uma busca sistemática nas principais bases de dados acadêmicas: Google Scholar, Web of Science, Scopus e ScienceDirect. Os critérios de busca utilizados foram baseados em título, resumo e palavras-chave nos idiomas inglês e português, abrangendo todos os períodos até 2023. O tipo de artigo selecionado foram os artigos de revisão (*review articles*). A busca foi conduzida com palavras-chave como economia colaborativa, plataformas multilaterais, desempenho das MPME, modelos de negócios, capital social das MPME, maturidade digital, aprendizagem organizacional, alfabetização financeira e orientação empreendedora. A partir dos resultados obtidos, foi realizada a análise dos resumos dos artigos encontrados e suas similaridades e relevância para o tema proposto, selecionando-se 40 artigos para a construção do referencial teórico deste estudo. Com base na leitura dos artigos selecionados, constatou-se a necessidade de enfatizar a importância de novas descobertas relacionadas aos fatores que influenciam o desempenho das MPME sob

a perspectiva de sua inserção em modelos de negócios baseados em plataformas de permuta multilateral.

No que diz respeito ao enfoque prático, este estudo apresenta contribuições valiosas para empresários interessados em integrar seus empreendimentos aos novos modelos de negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais. A pesquisa permitiu uma compreensão mais profunda dos fatores que inibem e motivam a adesão a essas plataformas, auxiliando os empresários em seu processo de tomada de decisão. Os resultados são apresentados por meio de uma análise das narrativas do grupo entrevistado, que envolveu gestores de MPME, representantes do Sebrae e o gestor da plataforma. Isso fornece insights práticos para a expansão e melhoria da comercialização de produtos e serviços. Dessa forma, este estudo não apenas contribui teoricamente, mas também oferece aplicações práticas relevantes para o desenvolvimento e sucesso das MPME no ambiente digital contemporâneo.

1.4 Delimitação do estudo

Esta tese está limitada ao estudo de modelo de negócio em plataforma de trocas multilaterais que compreende o segmento de MPME que inclui as micro, pequenas e médias empresas, conforme a especificação do Sebrae, utilizando os dados do BNDES quanto ao porte, incluídas a princípio empresas com faturamento até R\$ 360 mil, consideradas microempresas; as que apresentarem faturamento acima de R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões, consideradas pequenas empresas; e as que apresentarem faturamento maior que R\$ 4,8 milhões e até R\$ 300 milhões, consideradas médias empresas.

A empresa AlphaTrade é aqui tomada como lócus da pesquisa, pois delimita a população de MPME a ser investigada em relação aos efeitos do modelo de negócios baseado em plataforma de permutas multilaterais em seu desempenho. A escolha da empresa pioneira em permuta foi motivada pelo fato de ser considerada uma das mais importantes plataformas de permutas multilaterais no Brasil, além de ser parceira do Sebrae, uma entidade voltada para o atendimento do segmento das MPME. Além disso, a empresa estabeleceu uma parceria com o governo do estado de Goiás, que implementou a Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção da Economia Colaborativa, o que fortalece ainda mais as práticas de seu modelo de negócio.

Ao optar pela empresa como objeto de estudo e restringir a amostra às empresas que estão presentes na plataforma há pelo menos 12 meses, tem-se a oportunidade de identificar as diversas dimensões de desempenho das MPME, evidenciando os elementos distintivos do modelo de negócio. Isso inclui a análise das dificuldades, barreiras, limitações e fatores motivadores envolvidos nesse contexto. Além disso, buscou-se examinar as relações estatisticamente significativas entre as dimensões de gestão empresarial relacionadas ao ambiente das plataformas de permutas multilaterais e o desempenho das empresas.

1.5 Contribuições da pesquisa

Os resultados desta pesquisa trazem contribuições significativas tanto do ponto de vista teórico quanto prático para a comunidade acadêmica. Do ponto de vista teórico, as principais contribuições residem nas novas abordagens sobre o desempenho das MPME decorrentes de sua participação em modelos de negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais, bem como na caracterização das dimensões de gestão especificamente associadas a essas plataformas. Essas informações serão disponibilizadas à comunidade acadêmica, ampliando as discussões sobre o desempenho e a gestão empresarial das empresas inseridas nesse modelo de negócio.

No que se refere às contribuições práticas, espera-se fornecer subsídios que possam auxiliar na tomada de decisão dos empresários interessados em ingressar nesse novo modelo de negócio. Além disso, pretende-se contribuir na elaboração de análises dos principais efeitos dos construtos relacionados ao desempenho das MPME após sua inserção em plataformas de permutas multilaterais, podendo ajudar os gestores da plataforma a melhorar os serviços e ampliar suas estratégias de prospecção de novos clientes.

1.6 Estrutura da tese

A tese está organizada em cinco capítulos que estruturam a investigação de forma a abordar os objetivos propostos e os resultados alcançados. O Capítulo 2 discute o referencial teórico, apresentando as abordagens relevantes para o estudo das MPME inseridas em plataformas de permutas de modelos de negócios de

economia colaborativa. Nesse capítulo, são exploradas as dimensões que influenciam o desempenho dessas empresas, fornecendo a base conceitual para a pesquisa.

O Capítulo 3 descreve os aspectos metodológicos adotados, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Esse capítulo detalha o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise, justificando a escolha metodológica e sua adequação aos objetivos do estudo.

No Capítulo 4, são apresentados os resultados e as discussões, com base na análise das entrevistas e na triangulação dos dados. Esse capítulo foca nas contribuições empíricas do estudo, conectando os achados com o referencial teórico e destacando as implicações para a prática gerencial e teórica.

Por fim, o Capítulo 5 aborda as considerações finais, sintetizando as principais contribuições da pesquisa, as limitações identificadas no método empregado e as sugestões para estudos futuros. Esse capítulo busca refletir sobre o impacto da pesquisa na área acadêmica, oferecendo caminhos para a continuidade da investigação sobre as MPME em plataformas colaborativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta tese aborda, inicialmente, a relevância do setor de micro, pequenas e médias empresas (MPME) em âmbito internacional, com enfoque na União Europeia e na Ásia. Em seguida, são analisados os aspectos relativos ao panorama das MPME no contexto brasileiro. A economia colaborativa e as plataformas multilaterais conduzem o alinhamento teórico deste estudo, com especial ênfase no tema do desempenho das MPME. Este desempenho é examinado em suas dimensões financeiras, socioambientais e de inovação, bem como nos construtos antecedentes que influenciam esses aspectos.

Cabe ressaltar que o estudo das MPME da Europa, Ásia e Brasil, presentes nesta pesquisa, desempenha um papel crucial na compreensão das características e desafios enfrentados por essas empresas em diferentes contextos. Ao estudar as MPME da Europa, Ásia e Brasil, percebe-se que muitas delas enfrentam desafios semelhantes, como acesso limitado a recursos financeiros, dificuldades na obtenção de crédito, burocracia governamental e restrições regulatórias. Neste sentido, é possível identificar lacunas e oportunidades para melhorias específicas em cada contexto. Isso pode envolver a análise de políticas governamentais, programas de apoio às MPME, iniciativas de financiamento, estratégias de internacionalização e acesso a mercados regionais e globais, que podem influenciar em algum grau o desempenho das MPME foco deste estudo.

Prosseguindo, a abordagem do tema economia colaborativa e os novos modelos de negócios contribuem na compreensão de como essas abordagens podem impactar positivamente o desempenho das MPME. Ao explorar estudos que tratam dessas práticas de negócios, é possível identificar oportunidades para as MPME, reduzirem custos operacionais, alcançarem novos públicos e expandirem seus negócios por meio de parcerias estratégicas. Além disso, os estudos sobre a economia colaborativa apresentados fornecem insights valiosos sobre as dinâmicas de confiança, segurança e reputação necessárias para o sucesso das transações colaborativas por meio de plataformas digitais de trocas multilaterais, permitindo que as MPME desenvolvam estratégias eficazes e se adaptem às mudanças em seus ambientes de negócios.

Em paralelo, é apresentada a abordagem sobre plataformas multilaterais para melhor entendimento dos impactos declarados desses modelos de negócios no

desempenho das MPME. Compreender como as MPME podem aproveitar as oportunidades oferecidas por essas plataformas, como melhorar a visibilidade de seus produtos ou serviços, ampliar sua base de clientes e fortalecer suas relações comerciais é essencial para impulsionar seu desempenho financeiro, competitividade e inovação, fundamental para as pretensões desta pesquisa.

Em continuidade, uma abordagem adicional refere-se ao construto desempenho nas MPME e seus antecedentes relacionados aos temas de capital social, alfabetização financeira, aprendizagem organizacional, maturidade digital e orientação empreendedora. No contexto teórico, o conceito de capital social desempenha um papel essencial na compreensão do desempenho das MPME e no fomento do seu êxito no âmbito empresarial, pois destaca a importância das relações sociais, da confiança e da colaboração na obtenção de recursos, acesso a informações e oportunidades de negócios. As MPME que se empenham na construção de redes de relacionamento sólidas e confiáveis têm a possibilidade de usufruir de um capital social robusto, o que impulsiona tanto seu desempenho quanto sua competitividade.

No contexto da aprendizagem organizacional, é imperativo que as MPME compreendam as práticas profissionais mediante a análise das rotinas presentes no cotidiano empresarial. Essa aprendizagem organizacional se concretiza quando o conhecimento é acessado e assimilado pelos colaboradores dessas unidades empresariais, enfatizando a importância da integração e internalização desse conhecimento para o desenvolvimento contínuo e eficaz da organização.

No que tange à temática alfabetização financeira, a abordagem é feita a partir de seu papel na análise das variáveis que influenciam o desempenho financeiro das MPME, com especial ênfase na figura do proprietário/gerente como um ator de relevância no processo decisório que exerce certo grau de impacto no desempenho global da empresa. Em relação à temática da aprendizagem organizacional, o propósito é investigar sua associação com o desempenho das MPME, levando em conta que essas organizações adotam práticas de aprendizagem organizacional comuns, influenciadas pelas características específicas do setor no qual estão inseridas.

Em seguida, são apresentados estudos que destacam a maturidade digital como ponto central na análise das plataformas digitais e das MPME. Esses estudos são fundamentais para compreender as oportunidades e desafios que surgem nesse

contexto. Compreender como as MPME podem alcançar a maturidade digital necessária para utilizar efetivamente as plataformas digitais e maximizar as oportunidades oferecidas por essas ferramentas é essencial para analisar como esses fatores influenciam a variável desempenho a ser estudada.

Por fim, a temática da orientação empreendedora é abordada tanto a partir de uma perspectiva conceitual quanto por meio de estudos que exploram suas diversas dimensões e características, evidenciando sua relevância teórica. Essa abordagem visa corroborar com a presente investigação, visando compreender sua influência no desempenho das MPME.

2.1 As MPME no cenário internacional

Abordar sobre as MPME implica, inicialmente, buscar um entendimento sobre o seu enquadramento. Como não há um consenso em âmbito internacional sobre como definir as MPME devido às diferenças entre os países, economias e sua base de empresas, a União Europeia, por meio do *Small Business Act* de 2008, estabeleceu parâmetros para a definição das MPME, levando em consideração o seu tamanho em termos de pessoal, faturamento e balanço, bem como a estrutura de propriedade, que influencia os recursos de que a empresa dispõe. Definir a Comunidade Europeia foi motivado pelo medo de que a falta de um entendimento comum causasse desequilíbrios nas políticas e desvantagens na competição entre as companhias dos Estados-membros (Guimarães; Carvalho; Paixão, 2018).

Em seus estudos sobre MPME na União Europeia, Varga (2021) chama a atenção para a ênfase dada ao longo dos anos sobre os estudos voltados para pequenas e médias empresas (PME), em que muitos autores e acadêmicos abordavam questão sobre porque o setor deve ser priorizado e por vezes apresentavam as mesmas descobertas. A importância do setor das PME é indiscutível, porém o autor critica o fato de que não é feito o suficiente para apoiar e desenvolver esses negócios. Assim, o autor utiliza deliberadamente o termo MPME em vez de PME para se referir ao setor, pois acredita que as microempresas, por menores que sejam esses negócios, têm o mesmo impacto no desempenho da economia nacional, e esse ponto dificilmente pode ser discutido. Não basta falar apenas das PME, porque o mundo das pequenas empresas inclui também as microempresas (Varga, 2021).

Neste sentido, o referencial teórico, no tocante ao tema micro, pequenas e médias empresas no contexto internacional, segue a linha de pensamento proposta por Varga (2021), ancorado nos argumentos enfatizados por Guimarães, Carvalho e Paixão (2018).

2.1.1 Analisando o setor das MPME no contexto econômico internacional

Para uma melhor compreensão do estudo sobre as MPME é necessário considerar a classificação das categorias relacionadas ao tamanho adotadas pelos países na União Europeia. Esse sistema tem por base o número de funcionários e o volume de negócios total do balanço para definir os tipos de MPME. De acordo com a Lei XXXIV de 2004, referida como a Lei MPME, é considerada MPME uma empresa que possuir menos de 250 funcionários e suas vendas líquidas anuais não seja superior a 50 milhões de forints ou um balanço não superior a 43 milhões de HUF (Varga, 2021).

Uma gama de interpretações pode ser feita sobre a categoria de tamanho das MPME. Não surpreende o dado de que, do total das empresas que operam na União Europeia, 99,8% são classificadas no grupo de MPME e apenas 0,2% são consideradas grandes empresas. Na Hungria, 99,2% de todas as empresas ativas são MPME enquanto a maior proporção do setor é representada por microempresas. A estratificação do setor é assim definida: 94% estão classificadas como microempresas; 5% pequenas empresas; e 1% média empresa. As pequenas empresas desempenham um papel significativo, empregando quase dois terços da força de trabalho (Rotar; Pamić; Bojnec, 2019).

Neste sentido, o papel da importância de um ambiente de negócios favorável é enfatizado por alguns países desenvolvidos na União Europeia. De acordo com os resultados do relatório de competitividade apresentado pelo *Institute for Management and Development* (IMD) e pelo *World Economic Forum* (WEF), os países mais desenvolvidos e mais competitivos vêm trabalhando no intuito de oferecer condições adequadas às suas empresas. Eles oferecem um ambiente de negócios previsível, reduzindo a burocracia e a corrupção, trabalhando com o propósito de promover a inovação e fornecendo financiamento suficiente para o desenvolvimento dos negócios. O estudo apontou ainda que a ausência de um ambiente de negócio favorável dificulta o desenvolvimento das empresas (IMD, 2021; WEF, 2012).

Para Chong *et al.* (2019), a competitividade econômica e social em longo prazo de um país tem como pré-requisito um setor empresarial dinâmico, inovador e competitivo. O potencial do setor representado pelas MPME não é inferior ao das grandes empresas. Entretanto, existe uma crença de que grandes empresas, por terem mais capital, maior presença no mercado e mais conexões, podem fazer mais.

O setor de MPME na Europa e na Hungria se mostra menos produtivo e com menos crescimento do que o das MPME na economia dos Estados Unidos. Há falta de atenção para o desenvolvimento adequado das competências empresariais e de gestão no processo de educação (tais como, fundamentos jurídicos e consciência financeira), as quais deveriam ser mais centradas nos ensinamentos primários e secundários, a exemplo do que acontece nos Estados Unidos. Neste sentido, em um setor competitivo como o das MPME, enfatizar questões relacionadas a alfabetização financeira, sensibilização financeira e capacidades de redes aumenta o acesso ao financiamento por meio da obtenção de informações de forma rápida e eficiente (Asandimitra; Kautsar, 2017; Ali; Li, 2021).

De acordo com os dados dos institutos de pesquisa de competitividade (WEF, 2012; IMD, 2021), a viabilidade financeira de uma empresa é apresentada como uma questão importante discutida nos últimos anos. O problema relacionado à questão financeira das empresas pode ser entendido não somente pela falta de acesso generalizado aos produtos financeiros e dos mercados de capitais para as pequenas empresas, mas também pela dificuldade dos empresários de não encontrarem facilmente recursos financeiros que garantam a continuidade tranquila de suas atividades. No entanto, a dificuldade encontrada pelas empresas não ocorre apenas porque os bancos estariam relutantes em oferecer empréstimo para o setor, mas também pelo fato de que os empreendedores precisariam ampliar seus conhecimentos a respeito da gama de recursos disponíveis; dos novos tipos de financiamentos; da possibilidade de candidaturas a projetos e o, mais importante, sobre onde e como aprender mais (WEF, 2012; IMD, 2021; Varga, 2021).

Segundo Varga (2021), é possível iniciar um negócio em curto prazo no setor das MPME e ao mesmo tempo é desafiador administrá-lo obtendo sucesso e lucratividade em longo prazo. Em se tratando da União Europeia, as principais áreas identificadas para o desenvolvimento do setor estão relacionadas a: competitividade por meio da promoção de iniciativas; melhoria da cooperação empresarial; promoção da inovação; e acesso a oportunidades de aprendizagem contínua. Neste sentido,

considerando as principais descobertas abstraídas do estudo de Varga (2021), é possível identificar as áreas-chave em grau de importância para o setor das MPME na União Europeia que podem abrir caminho para o desenvolvimento econômico. A partir das contribuições do autor foi possível estabelecer uma relação com a realidade do setor das MPME brasileiro devidamente fundamentado na literatura científica. Os resultados estão apresentados pela variável R, no Quadro 1:

Quadro 1 – Relação entre as realidades do setor das MPME na união europeia e o setor das MPME brasileira

Resultado	Setor das MPME na União Europeia	Setor das MPME Brasileiras
R1	Um setor de MPME competitivo e em desenvolvimento dinâmico pode contribuir mais para o fortalecimento da economia nacional e para o aumento da sua capacidade de inovação podendo ser um player mais ativo no sistema de inovação do país (Varga, 2021)	Apesar de sua importância para desenvolvimento econômico de país, as MPME brasileiras encontram dificuldades e limitações na captação de recursos financeiros (Santos; De Lima, 2018) que se apresentam como obstáculos a inovação (Silva <i>et al.</i> , 2022)
R2	Um setor de pequenas empresas em desenvolvimento e competitivo poderia expandir ainda mais o emprego, não apenas em quantidade, mas também em qualidade, por meio do crescimento da empresa (Varga, 2021).	Apesar da importância significativa as MPE para a econômica como sendo a maior geradora de empregos formais, o setor necessita de maiores investimentos principalmente em relação ao acesso ao crédito para impulsionar o fortalecimento do setor (Sebrae, 2020)
R3	Um setor de MPME mais bem-sucedido e lucrativo pode gerar importantes receitas fiscais para o orçamento central. O financiamento de empresas orientadas para o crescimento poderia abrir espaço para novas inovações financeiras e uma política de empréstimos mais ampla (Varga, 2021).	As MPE brasileiras encontram-se no contexto de auxiliar no crescimento econômico e o desenvolvimento social do país (Everton Junior, 2017). No entanto, o acesso limitado aos mercados de créditos tem dificultado o fortalecimento bem como a sobrevivência das empresas de menor porte (Cassiolato; Brito; Vargas, 2002; Fortuna, 2018). mas as MPES conseguem reinventar seus modelos de negócios inovando seus produtos e serviços, se ampliam as chances de uma maior visibilidade internacional.
R4	Um setor MPME mais competitivo tem mais condições de desenvolver parcerias por meio de projetos com empresas nacionais e internacionais (Varga, 2021).	Ampliar estudos sobre a internacionalização da MPME tirando o foco das vantagens e desvantagens desse processo e voltando-se o olhar para os cases de modelos de negócios bem-sucedidos é provável a expansão para outros mercados por meio de internacionais (Da Cruz Barreto <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os resultados apresentados reforçam a importância da MPME para o crescimento econômico podendo haver discordância com as obras que trazem em sua abordagem o setor como chave para o desenvolvimento da economia nacional. Ao

apresentar os pontos que podem abrir caminho de desenvolvimento para a economia, fica evidente que o setor necessita de apoio por intervenção de políticas de governo, uma vez que a competitividade de uma nação também é determinada pela competitividade de uma empresa e vice-versa. Assim, a ausência de um ambiente certo e as condições necessárias de apoio é desfavorável para as empresas e compromete o alcance de resultados. Dessa forma, dar prioridade às estratégias para o fortalecimento das MPME é de grande importância para o desenvolvimento do setor (Varga, 2021).

Os estudiosos Ndubisi, Zhai e Lai (2021) realizaram uma investigação sobre o continente asiático e o desenvolvimento econômico sustentável, por meio do estudo de PME manufatureiras. Os autores afirmam que essas empresas desempenham um papel vital no crescimento econômico e na realização das metas de desenvolvimento sustentável da região. Além disso, esses autores fizeram uma comparação entre o setor de PME da Ásia e o setor de MPME da União Europeia, conforme descrito por Varga (2021).

É pertinente ressaltar aos leitores deste estudo que, ao contrário de Varga (2021), que utiliza o termo "MPME" para se referir a pequenas e médias empresas, os autores Ndubisi, Zhai e Lai (2021), juntamente com outros pesquisadores que investigam o setor asiático, adotam o termo "PME" para abordar essa temática. Essa escolha é fundamentada em justificativas prévias.

As PME são empresas independentes não subsidiárias que são caracterizadas basicamente por seus ativos financeiros e o número de funcionários. Neste sentido, os limites superiores do número de funcionários e ativos financeiros que definem as PME apresentam variações entre os países e dependendo do tamanho da economia doméstica. Na União Europeia, as PME são classificadas como as empresas que operam com menos de 250 funcionários e um volume de negócios anual igual ou inferior a 50 milhões de euros. Na China, por exemplo, o tamanho das PME é caracterizado pelos limites superiores de 2.000 funcionários e um faturamento anual de RMB Yuan 300 milhões ou menos (cerca de 37 milhões de euros) (OCDE, 2005; Zeng *et al.*, 2011).

As PME exercem função crucial nas economias nacionais por meio da geração de emprego e criação de valor. Além disso, constituem a principal forma de empresa com cerca de 99% de todas as empresas em muitos dos mercados mundiais (Ndubisi; Al-Shuridah, 2019; OCDE, 2016). O continente asiático é considerado uma das

regiões econômicas que apresenta maior rapidez de crescimento no mundo e a região é caracterizada por um forte setor de PME que é fundamental para estimular o desempenho econômico desses países (Budhwar; Varma; Patel, 2016).

De acordo com a *International Finance Corporation* (IFC), a relevância do setor de PME para a economia asiática é evidente, pois este melhora o desempenho econômico por meio da criação de empregos, redistribuição de riqueza, redução da pobreza e estímulo às exportações de manufaturados em nível nacional. Além disso, também se caracteriza por desenvolver uma cultura de empreendedorismo e processos de fabricação especializados que apoiam a economia rural. O setor manufatureiro asiático é composto principalmente por pequenas e médias empresas manufatureiras que contribuem no atendimento da crescente demanda por bens e serviços dessa região. Essas empresas fizeram contribuições significativas nos países em desenvolvimento da Ásia em termos de desenvolvimento social e econômico (Tambunan, 2009; IFC, 2010; Zeng *et al.*, 2011).

Por meio de uma revisão integrativa da literatura, os autores Ndubisi, Zhai e Lai (2021) identificaram alguns dos fatores proeminentes que estão impulsionando o desempenho financeiro, social e ambiental das PME asiáticas, tais como a inovação e a orientação empreendedora, as ações governamentais e o sistema de manufatura enxuta. Eles ainda dão ênfase ao fato de que as PME são as principais partes interessadas no desenvolvimento econômico sustentável da Ásia podendo este ser fortalecido por meio de estratégias que combinem os conceitos de inovação, eco inovação e empreendedorismo. Neste sentido, parece que o cenário das MPME da União europeia e o cenário do setor das PME da Ásia apresentam características semelhantes em termos de dimensões relacionadas à gestão empresarial ligadas ao desempenho financeiro, ações de governo e estratégias para impulsionar o crescimento do setor (Varga, 2021).

2.2 A gestão das MPME no Brasil

Nesta abordagem, é imperativo enfatizar que o escopo da presente pesquisa abarca as MPE e as PME em inserção em modelos de negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais, que compõem o universo a ser pesquisado representado pela sigla MPME. Todavia, para uma delimitação mais precisa deste referencial teórico, foram considerados estudos dedicados a ambos os tipos de

empresas. Essa mesma interpretação deve ser aplicada às abordagens subsequentes, que complementam o arcabouço teórico subjacente a esta investigação.

As MPME analisadas nesta pesquisa seguem as classificações estabelecidas pelo Sebrae, utilizando os critérios de porte baseados nos dados fornecidos pelo BNDES. Nesse sentido, as empresas enquadradas como microempresas são aquelas com faturamento de até R\$ 360 mil. As pequenas empresas compreendem aquelas que apresentarem faturamento acima de R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Por fim, as médias empresas são aquelas cujo faturamento varia de mais de R\$ 4,8 milhões a até R\$ 300 milhões.

Ao considerar a maturidade digital das MPE do Brasil, estudos relacionados às suas características e desafios enfrentados por essas empresas, como um todo, são utilizados como base para a análise do setor. O objetivo é refletir sobre a importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional, bem como avaliar as principais dificuldades encontradas por elas no mercado emergente. Ao contextualizar o panorama das organizações brasileiras que compõem o setor, é possível ter uma noção da necessidade de adequação de seus modelos de negócio aos requisitos do mercado, para que elas possam se destacar na economia nacional (Da Costa *et al.*, 2022).

As MPE contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico de alguns países e a predominância desse tipo de negócio de mercado é percebida tanto nas regiões desenvolvidas quanto nas que estão em desenvolvimento. Além da função econômica, especialmente em países emergentes, as MPE apresentam importância no contexto social devido à contratação de um número significativo de trabalhadores, ao incentivo ao empreendedorismo, ao desenvolvimento das regiões rurais e à disseminação ampla de oportunidades de negócios para as mulheres (Tambunan, 2009; Ndubisi; Al-Shuridah, 2019).

Em países emergentes como o Brasil, as MPE com até 99 funcionários e faturamento de até 3,6 milhões de reais são responsáveis por 98% dos negócios do país, gerando 50% dos empregos formais no setor privado e configurando uma contribuição de 27% do PIB (Sebrae, 2018). Nesse contexto, encontram-se as micro e pequenas empresas auxiliando para o crescimento econômico e o desenvolvimento social, na medida em que possibilitam a circulação de dinheiro, realização de gastos,

contratação de pessoas, fazendo investimentos e na aquisição de insumo, e assim contribuindo para o PIB (Everton Junior, 2017).

Ao longo das últimas quatro décadas, MPE tornaram-se cada vez mais importantes na economia brasileira, respondendo por 30% do PIB. De acordo com o Sebrae, em 2020 foram abertas 626.883 MPE, sendo 535.126 microempresas (85%) e 91.757 (15%) empresas de pequeno porte (Sebrae, 2020; Agência Brasil, 2021). De acordo com o estudo, as MPE contribuem com 53% para o PIB das atividades do comércio. No âmbito da construção civil, foi verificado um aumento gradual da participação das MPE no montante de valor agregado, passando de 43% (em 2014) para 55% do PIB desse ramo (em 2017). Quando se trata de geração de postos de trabalho formais, o peso das MPE torna-se ainda maior na economia. Os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos oficiais do país, sobretudo nos setores de comércio e serviços. Em 2017, os postos de trabalho nas micro e pequenas empresas correspondiam a 66% dos empregos no Comércio, 48% nos Serviços e 43% na Indústria (Sebrae, 2020).

Apesar da relevância dos dados, as MPE há anos enfrentam dificuldade para acessar créditos que ajudem o desvalimento de suas atividades, como observado na literatura científica. O acesso limitado aos mercados de créditos tem dificultado o fortalecimento, bem como a sobrevivência das empresas de menor porte. Além disso, o problema com as assimetrias de informação e a insuficiência de garantias têm preenchido a pauta de restrições dos financiamentos para as micro e pequenas empresa (Porto *et al.*, 2022).

Estudos recentes revelam que as exigências das instituições financeiras para ceder recursos acabam se tornando verdadeiras barreiras às empresas, dificultam as relações com os bancos e inibem a busca por créditos para ajudar em suas atividades. Dentre as principais barreiras, pode-se citar a taxa de juros, a burocracia, a necessidade de garantias ou de apresentar avalistas, a gestão de capital de giro e a alta carga tributária entre outras. Além disso, fica evidente a preferência dos bancos em ceder recursos para as grandes empresas, cujo risco de insolvência é bem menor e possuem alta capacidade em atender as exigências no tocante a garantias (Santos; De Lima, 2018).

O acesso ao crédito é um assunto de grande importância para as empresas, tanto durante a sua criação quanto após a consolidação das atividades. É um recurso fundamental para a sustentação dos empreendimentos. Portanto, políticas que visam

ampliar o acesso ao crédito, diminuir a burocracia, flexibilizar as regras e prazos para o pagamento de impostos são medidas que podem facilitar o acesso das MPE a essa fonte de financiamento (Sebrae, 2020).

Os principais fatores inibidores enfrentados pela gestão e a expansão dos negócios, nos mercados emergentes, estão associados à falta de infraestrutura, à falta de acesso a empréstimos bancários, à limitação de recursos tangíveis e integráveis e à ausência de políticas públicas audaciosas. Para as MPE esse desafio é ainda mais acentuado, para se manterem competitivas, necessitam constantemente repensar seus modelos de negócios e estratégia organizacional (Simba; Ojong; Kuk, 2021).

A gestão das empresas adota modelos de negócios no qual produtos, serviços, distribuição e local de trabalho com configuração digital apresentam maiores chances de crescimento e um maior alcance internacional. Torna-se perceptível a otimização de retornos em eficiência, estoque, relacionamento com clientes, taxas de vendas, introdução em novos mercados e resultados financeiros nas empresas que vêm utilizando a internet como base para a realização de suas transações na cadeia de valor (Oliveira; Martins, 2010; Pelletier; Cloutier, 2019).

Em outra análise, Rubel *et al.* (2018) argumentam que quanto mais rápido a gestão de uma empresa agilizar seu processo de digitalização, maiores serão as chances de se beneficiar dessas adaptações, e menores serão os riscos na adoção de novas tecnologias, caso apresentem um nível de maturidade elevado. Amadurecer a empresa significa proporcionar um maior desempenho ao longo do tempo por meio da melhoria sistemática de seus processos de negócios.

Diante disso, parece que a importância das MPE para o desenvolvimento da economia no Brasil assemelha-se ao identificado na União Europeia e na Ásia. Nessas três realidades percebeu-se a necessidade de investimentos nas dimensões da gestão empresarial e de governo. Na primeira, a questão financeira é percebida como um dos principais dificultadores para o desenvolvimento das empresas, enquanto, na segunda, evidencia-se a ausência de políticas públicas que venham a favorecer a digitalização/ inovação dos modelos de negócios no setor das MPME.

Com base nesta perspectiva, emerge uma oportunidade para uma investigação mais aprofundada sobre soluções de modelos de negócios que possam atender as carências específicas do segmento das MPME. O primeiro ponto está relacionado ao aumento da receita das MPME para se desenvolverem de forma inovadora. Para tanto, as MPME necessitam de ações de mercado (como: gestão de portfólio,

aumento do volume de vendas, prospecção de novos clientes, capacitação de colaboradores e investimento em infraestrutura e tecnologia) para se desenvolverem de forma competitiva. Tais investimentos necessitam de recursos financeiros que estas não dispõem, necessitando recorrer ao mercado de crédito, cujo acesso se apresenta bastante limitado devido às exigências que as instituições financeiras apresentam (Santos; De Lima, 2018).

O segundo ponto diz respeito ao delineamento de ações e planos estruturados tanto no âmbito da gestão organizacional quanto nas estratégias de políticas públicas para tornar as MPE competitivas, incluindo as linhas de créditos e suas exigências (Sebrae, 2020). E, embora o tratamento de políticas públicas não seja objeto da presente pesquisa, sua fragilidade, ainda apontada pelo Sebrae, evidencia a importância dos novos modelos de negócio de plataformas digitais de troca multilateral enquanto mecanismo auxiliar na facilitação do acesso a crédito.

Ainda, sobre a importância das plataformas digitais para o desenvolvimento das MPE, Ahmed *et al.* (2022) voltaram suas atenções para estudar as pequenas e médias empresas sob a perspectiva da capacidade da plataforma digital e da agilidade organizacional no setor de manufatura. Os resultados encontrados revelaram que, entre as 227 empresas paquistanesas investigadas, foi possível afirmar que a capacidade de plataforma digital está associada de forma positiva à agilidade organizacional, tendo como mediador dessa associação o capital intelectual da empresa. Por outro lado, comprovou-se que a dimensão ambiental limita a capacidade de as MPE potencializarem sua capacidade de plataforma em relação ao capital intelectual mais representativo.

É oportuno enfatizar que o estudo sobre capacidade de plataforma e agilidade organizacional se relaciona positivamente com um dos objetivos específicos deste estudo no sentido de identificar as dimensões da gestão empresarial das MPME, bem como sua estrutura de indicadores, associadas ao ambiente de plataformas de permutas multilaterais.

2.3 Economia colaborativa

Nesta pesquisa, a economia colaborativa é abordada mediante suas definições, dos principais players de negócios que surgiram a partir da teoria estudada e das relações dos atores envolvidos em modelos de negócios em plataformas. Além disso,

o objetivo é verificar as relações significantes entre as dimensões da gestão empresarial associadas ao ambiente de plataformas de permutas multilaterais e o desempenho das MPME.

Uma pesquisa conduzida sobre o tópico da economia colaborativa e consumo colaborativo, baseada em 44 artigos escritos por 77 autores e publicados em 35 periódicos, revelou dados significativos. Os resultados indicam que o tema em estudo é de recente interesse, uma vez que sua primeira publicação ocorreu em 1978, mas o estudo sistemático começou apenas a partir de 2012. Um aumento significativo nas publicações sobre economia colaborativa e consumo colaborativo foi observado no período entre 2015 e fevereiro de 2016, representando 68% do total de publicações focadas nas características, contribuições e questões relacionadas a esse tema (Da Silveira; Petrini; Santos, 2016). Com base na cronologia apresentada pela recente revisão da literatura realizada pelos autores, é possível iniciar as reflexões pertinentes ao tema proposto.

A economia colaborativa, também conhecida como consumo colaborativo, é descrita por Botsman e Rogers (2010) como uma abordagem que busca atender necessidades e desejos de forma mais sustentável, atraente e com menor custo para o indivíduo. Por outro lado, Dubois, Schor e Carfagna (2014) definem essa abordagem como consumo conectado, caracterizado por um conjunto de iniciativas que enfatizam o reaproveitamento de produtos e as interações diretas entre pares, eliminando intermediários e reconfigurando os modelos de negócio tradicionais da economia.

A economia colaborativa é amplamente reconhecida como um sistema socioeconômico fundamentado na partilha de recursos humanos e físicos, abrangendo atividades que englobam a criação, a produção, a distribuição, o comércio e o consumo conjunto de bens e serviços por indivíduos e organizações (Gansky, 2010). Essas iniciativas comerciais englobam diversas transações, tais como compartilhamento, empréstimo, aluguel, doação, trocas e escambo (Botsman; Rogers, 2010).

Com base nas definições apresentadas, pode-se considerar que novos modelos de negócios emergiram a partir desse conceito que, segundo Gansky (2010), trata-se de uma nova tendência com foco no compartilhamento que se expande por meio de novas organizações e novos modelos de negócio. Em contraste com os negócios tradicionais, a economia colaborativa é um modelo de negócios de característica triádica que envolve três atores, ou seja, cliente, provedor de serviços e

plataformas. Nesse modelo de negócios, o provedor de serviços oferece recursos subutilizados para o acesso temporário dos clientes a eles com pagamento de taxa (Eckhardt *et al.*, 2019).

Em relação a esse processo, uma plataforma se apresenta como um intermediário de tecnologia para mediar a troca entre dois outros atores (cliente e prestador de serviço) por uma taxa a ser cobrada. Além disso, existem diferentes níveis de interação entre os atores nesse modelo de negócios e as interações entre clientes e prestadores de serviços são mediadas por meio da plataforma, e a lógica institucional rege e orienta as interações entre todos esses atores (Kumar; Lahiri; Dogan, 2018).

O modelo de negócios de economia colaborativa se popularizou com duas startups do Vale do Silício, Airbnb e Uber. Tais startups permitiam que seus principais atores, clientes e fornecedores, fossem vinculados por meio de uma plataforma online que promove a intermediação da operação entre eles. O Airbnb, por exemplo, permite que parte ou a totalidade das residências das pessoas sejam alugadas para estadias curtas às pessoas; a Uber, com base na localização do motorista e usuário, permite viagens em tempo real. Outra plataforma no contexto da nova economia é a Zipcar, que traz como proposta em seu modelo de negócio o compartilhamento de veículos como alternativa à propriedade de um veículo (Cohen; Kietzmann, 2014; Eckhardt *et al.*, 2019).

O sucesso desses modelos de negócio na economia colaborativa foi acelerado pela situação econômica na maioria dos países, pelas mudanças no comportamento do consumidor e pelo rápido desenvolvimento da tecnologia (Benoit *et al.*, 2017). Com o crescimento desses novos players, fornecedores de diversos produtos e serviços foram incentivados a adotar esse modelo de negócio (Kumar; Lahiri; Dogan, 2018). Dado o impacto do crescimento da economia colaborativa, não surpreende o fato de esse modelo de negócio ter sido anunciado como uma transformação global com impacto significativo na economia mundial (Eckhardt *et al.*, 2019).

Em relação à importância do crescimento da economia colaborativa, muitos autores se debruçaram em estudar os diferentes aspectos da formação de relacionamento nessa nova proposta de negócio. Os primeiros estudos a respeito de economia colaborativa foram concentrados em fatores relacionados à motivação das pessoas em se tornarem clientes de plataformas como o Airbnb, por exemplo,

considerando os riscos relacionados à participação nesse modelo de negócio (Benoit *et al.*, 2017).

Uma revisão da literatura sobre economia colaborativa, proposta por Barari *et al.* (2022), identificou uma ampla variedade de fatores que influenciam a adesão de clientes e provedores de serviços a plataformas de compartilhamento (Kumar; Lahiri; Dogan, 2018). Esses fatores podem facilitar ou dificultar a participação nesse tipo de modelo de negócio. No entanto, a análise realizada por Cheng (2016) e Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) indica que, até o momento, não há consenso sobre a quantidade e a natureza exata desses fatores motivadores e inibidores.

Outra área de pesquisa que requer mais atenção na economia colaborativa, segundo Barari *et al.* (2022), trata da qualidade do relacionamento entre usuários e empresas que oferecem serviços em plataformas. Em relação a essa abordagem, estudiosos se debruçaram em examinar a qualidade do relacionamento no nível de plataforma, realizando comparações com as relações cliente-empresa no modelo de negócio tradicional com o olhar voltado tanto para o cliente como prestador de serviços com a plataforma (Lee *et al.*, 2018).

Estudar tais relações torna-se fundamental para compreender a existência da dupla interação entre clientes, provedores de serviços e plataformas, muito embora a economia colaborativa seja um modelo de negócio triádico. Neste sentido, a qualidade no relacionamento na economia colaborativa, tanto no provedor de serviços ao cliente quanto em nível de plataforma, requer estudos (Mao *et al.*, 2020; Zhang; Yan; Zhang, 2018).

Para Akhmedova *et al.* (2020), a existência de uma plataforma depende de o cliente e de o prestador de serviços reforçarem a ideia de que a lealdade desses atores no modelo de negócio é considerada uma área crítica de pesquisa na economia colaborativa. Em relação à lealdade, uma visão diversificada da fidelização de clientes e prestadores de serviços e sua intenção de permanecer com uma plataforma é apresentada na literatura. Por exemplo, enquanto Yang *et al.* (2017) se debruçaram em estudar a lealdade no nível do cliente e do provedor de serviços, outros pesquisadores, como Kumar, Lahiri e Dogan (2018), buscaram estudar a lealdade no nível de plataforma.

Para melhor entender essa relação, Barari *et al.* (2022), por meio de uma revisão meta-análise apresentaram implicações teóricas relevantes por meio de um modelo de ecossistema de serviços que incluiu a tríade de atores, ou seja, clientes,

provedores de serviços e plataformas, para ilustrar a natureza multiator do modelo de negócio da economia colaborativa e os relacionamentos multiníveis entre eles. Além disso, o estudo destaca a diferença entre o processo de formação de relacionamento na economia colaborativa e os relacionamentos cliente-empresa em modelos de negócio tradicionais. Neste sentido, os autores concluíram que a principal diferença identificada é a dualidade da qualidade do relacionamento, ou seja, satisfação e confiança entre os atores da economia colaborativa, em que a qualidade do relacionamento cliente-prestador de serviços se espalha para a plataforma e resulta em relacionamentos de alta qualidade entre os clientes e a plataforma. Além disso, um relacionamento de alta qualidade entre os clientes e a plataforma leva à fidelidade do cliente em relação a uma plataforma. Por fim, ressaltam que alguns estudos consideraram a fidelização de clientes tanto como provedores de serviços quanto como plataformas (Barari *et al.*, 2022).

Cabe destacar a relevância do presente estudo em analisar as relações entre os atores envolvidos nos modelos de negócio em plataformas de economia colaborativa, considerando as dimensões da gestão empresarial associadas ao ambiente de permutas multilaterais. Nesse sentido, um conjunto abrangente de fatores deve ser investigado, incluindo lealdade, motivação, confiança, nível de interação e qualidade do relacionamento. Esses construtos podem ser examinados de forma específica como possíveis motivadores ou inibidores à adesão das MPME em negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais. Cabe ressaltar que ainda não há consenso entre os estudiosos em relação ao número e à natureza desses fatores, o que justifica a necessidade de uma análise aprofundada proposta por esta pesquisa.

2.3.1 Consumo colaborativo

O conceito de consumo colaborativo, delineado por Botsman e Rogers (2010), resgata práticas tradicionais como empréstimos, aluguéis e trocas, possibilitando a implementação de um sistema colaborativo eficiente. Esse sistema opera por meio de novos modelos de negócios, onde as transações ocorrem com base em regras previamente estabelecidas e aceitas por todas as partes envolvidas, abrangendo aspectos locais, regionais, nacionais e globais.

Nesse cenário, a prática do consumo colaborativo está em expansão por todo o Brasil. Embora ainda faltem dados específicos sobre sua evolução no país, estimativas de especialistas, conforme reportado pela Agência Globo (2017, s.p.), sugerem que a economia colaborativa tem o potencial de contribuir, em médio e longo prazos, com mais de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do setor de serviços no Brasil. Coutinho (2015) também aponta para um crescimento no âmbito do consumo colaborativo no Brasil, destacando o surgimento de novos modelos de negócios que podem impactar o setor das MPME brasileiras.

Conforme Botsman e Rogers (2010), o consumo colaborativo é uma abordagem atrativa e sustentável para satisfazer desejos e necessidades, oferecendo baixo custo tanto para os participantes individuais quanto para as empresas envolvidas. Esse modelo se fundamenta na ideia de compartilhamento de recursos, sem que haja necessidade de renunciar à autonomia pessoal ou modificar o estilo de vida, promovendo assim um senso de pertencimento dentro desses novos modelos de negócios.

Segundo Choi *et al.* (2014), o consumo colaborativo se baseia na ideia de compartilhamento de bens e serviços entre indivíduos, uma prática que tem se expandido nos últimos anos devido ao compartilhamento de bens subutilizados. Esse modelo opera por meio de negociações tanto entre consumidores (C2C - *consumer-to-consumer*) quanto entre empresas e consumidores (B2C - *business-to-consumer*), promovendo um uso mais responsável dos recursos disponíveis. Mendes e Ceroy (2015) destacam que esse processo é facilitado pelo aumento do uso das redes sociais, pelo engajamento das pessoas e pela oferta de proteção e segurança aos participantes.

De acordo com Belk (2014), as plataformas de compartilhamento estabelecem uma conexão mais estreita entre os consumidores, o que ajuda a evitar o consumo excessivo e a acumulação de produtos desnecessários, além de fomentar um sentimento de comunidade. Esse sentimento de coletividade pode contribuir para aumentar o grau de satisfação dos participantes em termos econômicos, financeiros e sociais.

Em consonância, Botsman e Rogers (2010) afirmam que atividades como empréstimos, compartilhamento, escambo, trocas e locação demonstram que a colaboração é uma solução eficaz para comportamentos sociais. Isso ocorre porque

o ato de colaborar traz benefícios para todas as partes envolvidas, além de incentivar uma maior participação das pessoas na sociedade.

Ao adotar o comportamento de consumo colaborativo, o consumidor busca principalmente o acesso ao produto ou serviço, em vez de buscar a posse permanente do objeto. Conforme destacado por Bardhi e Eckhardt (2012), esse modelo enfatiza a utilização dos bens e a experiência associada a eles durante o período necessário, em vez de focar na posse definitiva do item, o que tem tornado a prática atrativa em termos de adesão.

Para que a prática do consumo colaborativo tenha êxito, alguns fatores devem ser analisados e incorporados à proposta de valor de cada modelo de negócio. Botsman e Rogers (2010) destacam a confiança e a confiabilidade como fatores-chave no consumo colaborativo. Esse fenômeno socioeconômico redesenha modelos de negócios, buscando equilibrar necessidades individuais, sociais e ambientais. Embora a aquisição de bens e a oferta de serviços continuem, a abordagem e a dinâmica do processo se transformam de acordo com o modelo de negócio.

Autores como Sastre e Ikeda (2012) destacam o avanço das tecnologias de informação e comunicação e a internet como fator impulsionador para a expansão da prática. Isso potencializou os métodos tradicionais de compartilhamento, troca, empréstimo e locação. Além disso permitem uma comunicação ágil entre consumidores e organizações, ampliando as motivações para a adesão aos modelos de negócios baseado em economia colaborativa.

Apesar de a tecnologia impulsionar o crescimento da economia colaborativa, é essencial compreender os diversos motivos, benefícios e riscos associados ao consumo colaborativo. Esses aspectos são explorados em detalhes a seguir, com base em estudos dedicados a essa temática.

O consumo colaborativo, segundo Belk (2014), é uma estratégia para coordenar a aquisição e a distribuição de recursos. Andrade e Pinto (2017) destacam que sua finalidade é privilegiar o acesso aos produtos em vez da posse, resultando em economia de tempo e dinheiro, expansão das redes sociais e promoção da conscientização. Botsman e Rogers (2010) complementam, apontando que as razões para adotar o consumo colaborativo incluem benefícios econômicos, preocupação com consumo consciente e valorização de práticas sustentáveis, com o intuito de reduzir o desperdício e minimizar o impacto ambiental.

Estudos conduzidos por Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) exploraram as motivações intrínsecas e extrínsecas por trás das atitudes e intenções de uso no consumo colaborativo. Suas descobertas destacam que os motivos extrínsecos, como os benefícios financeiros, influenciam a disposição de as pessoas participarem de atividades de compartilhamento, sendo os motivos econômicos os principais impulsionadores para o envolvimento inicial na colaboração. Por outro lado, os motivos intrínsecos, como a sustentabilidade ecológica, refletem uma predisposição interna que não depende de influências externas, estando mais associados às atitudes individuais.

Outro aspecto a ser considerado é o risco percebido pelos consumidores nas práticas de consumo colaborativo. Muitas vezes, as pessoas relutam em participar desses negócios por falta de confiança na outra parte envolvida. Os princípios delineados por Bostman e Rogers (2011) – crença no bem comum, massa crítica, capacidade ociosa e confiança entre pessoas – emergem como elementos fundamentais para o funcionamento do consumo colaborativo e, conseqüentemente, para mitigar o risco associado a essa prática.

Portanto, um componente fundamental que facilita as práticas colaborativas é a confiança depositada nas relações sociais, bem como nas institucionais e organizacionais. Para estabelecer essa confiança, destacam-se algumas condições essenciais, como a disposição para enfrentar riscos, a compreensão das possíveis perdas, a interdependência dos interesses das partes envolvidas e a incerteza em relação às expectativas das outras partes (Bostman; Rogers, 2010).

Pesquisadores como Lamberton e Rose (2012) investigaram a adesão dos consumidores a modelos de negócios que utilizam sistemas compartilhados, como as plataformas de permutas multilaterais. Eles descobriram que, além dos custos e benefícios tradicionalmente considerados, a percepção do risco desempenha um papel importante na decisão de adesão. Isso significa que os consumidores não apenas avaliam sua própria participação nos negócios, mas também levam em conta a participação e a demanda de uso dos outros participantes envolvidos nas plataformas.

Conforme apresentado, a base teórica desta tese é a Economia Colaborativa, segundo a perspectiva de Bostman e Rogers (2010), que consideram o consumo colaborativo como parte essencial do arcabouço teórico deste estudo. Embora as razões para adotar o consumo colaborativo envolvam benefícios econômicos,

preocupação com o consumo consciente e valorização de práticas sustentáveis para reduzir o desperdício e o impacto ambiental, este estudo se concentrou exclusivamente nos aspectos econômicos/financeiros como parte do construto de desempenho, um dos objetivos da pesquisa.

2.4 Plataforma multilateral

Conforme Rochet e Tirole (2002), a origem da teoria geral das plataformas multilaterais, também conhecidas como plataformas de dois lados quando envolvem apenas dois grupos de clientes, foi inspirada pela análise de especialistas econômicos no mercado de pagamentos com cartões, especialmente nas operações comerciais das empresas Visa e Mastercard. Essas plataformas possuem uma longa história, remontando a feiras e centros comerciais que conectavam vendedores e consumidores, bem como jornais que reuniam leitores e anunciantes. No entanto, sua relevância foi significativamente ampliada pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que proporcionou novas oportunidades para seu desenvolvimento.

De acordo com Cennamo e Santalo (2013), as plataformas multilaterais configuram-se como estruturas que viabilizam interações e transações entre múltiplos grupos de clientes ou usuários, nos quais diversos afiliados de diferentes segmentos são conectados. Esse modelo de negócio tem sido amplamente adotado por diversas organizações contemporâneas para a oferta de bens e serviços. Exemplos notáveis incluem o sistema operacional Windows da Microsoft, que interliga usuários, desenvolvedores de aplicações e fabricantes de hardware; a plataforma de comércio eletrônico eBay, que conecta vendedores e compradores; e os provedores de serviços de mídia, que facilitam a interação entre produtores de conteúdo e consumidores. Esses casos ilustram a abrangência e a versatilidade das plataformas multilaterais no cenário econômico atual.

Nesse sentido, Evans *et al.* (2011) enfatizam que as plataformas multilaterais atendem a distintos grupos de consumidores que possuem algum grau de interdependência. Essas plataformas têm a responsabilidade de criar e manter um ponto de encontro comum, seja virtual ou físico, com o objetivo de facilitar as interações entre seus associados. Ao proporcionar um ambiente adequado para a realização de transações e interações, essas plataformas desempenham um papel

importante na dinamização das relações econômicas e no fortalecimento dos vínculos entre os diferentes grupos de usuários.

Ampliando as discussões sobre essa abordagem, Evans e Schmalensee (2016) destacam que essas plataformas desempenham um papel relevante na redução dos custos de busca, que representam os esforços necessários dos diferentes grupos de usuários para encontrarem seus parceiros comerciais ideais antes de realizarem uma transação. Além disso, essas plataformas têm o potencial de diminuir os custos compartilhados que surgem durante a transação, como os custos associados aos pagamentos. Consequentemente, a possibilidade de realizar transações comerciais torna-se um dos principais incentivos para que os usuários se cadastrem e participem ativamente das plataformas multilaterais. Dessa forma, essas plataformas não apenas facilitam as interações entre os usuários, mas também aumentam a eficiência das transações econômicas.

No mesmo contexto, Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) evidenciaram o surgimento de uma diversidade de modelos de negócios impulsionados pela internet e pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), destacando a importância dessas últimas na facilitação da troca eficiente e na recuperação de informações dentro das organizações, o que exerce uma influência substancial na gestão empresarial. Nesse sentido, as plataformas multilaterais emergem como elementos fundamentais, aproveitando a tecnologia para estabelecer conexões entre pessoas, organizações e recursos, criando um ecossistema interativo onde o valor é gerado e compartilhado. A ausência dessas plataformas resultaria em custos de transação excessivos, limitando a expansão de diversos mercados.

Pesquisas anteriores, como as conduzidas por Filistrucchi e Van Damme (2013), já ressaltavam que as plataformas multilaterais levam em consideração a interdependência entre as demandas dos diferentes grupos de clientes. Para atrair consumidores, essas plataformas implementam recursos que internalizam os efeitos indiretos de rede. Entretanto, a conexão entre os produtores registrados ocorre somente quando há um número significativo de consumidores, o que implica na disponibilização do produto ou serviço apenas quando há afiliados em quantidade suficiente. Nesse contexto, uma das estratégias para equilibrar a oferta e a demanda entre os grupos de usuários das plataformas multilaterais é a adoção de políticas de preços adequadas. Em virtude das externalidades de rede, tais políticas

frequentemente envolvem subsídios para um grupo e a recuperação das perdas por meio do outro.

Em relação às externalidades de rede, Hagiu (2009) já observava que a teoria das plataformas multilaterais está profundamente ligada a esses fenômenos, também chamados de efeitos indiretos positivos de rede, os quais desempenham um papel fundamental na sua caracterização. De acordo com o autor, essas plataformas podem ser identificadas quando a satisfação de um cliente em um determinado mercado depende da participação de outros clientes que utilizam o mesmo produto ou serviço. Contudo, em plataformas multilaterais, os grupos de consumidores não podem desfrutar plenamente dessas externalidades de rede.

Dentro dessa mesma perspectiva, Rochet e Tirole (2006) ressaltaram que uma característica essencial das plataformas multilaterais está associada ao seu nível de preço, que corresponde à soma dos valores cobrados de todos os grupos de consumidores envolvidos. Os autores argumentaram que é possível ajustar a estrutura da plataforma para modificar o volume de interações e a lucratividade, sem necessariamente alterar o nível de preço global. Assim, é viável reduzir o preço para um grupo específico, em detrimento dos outros, mantendo o nível de preço geral inalterado. Essa flexibilidade na gestão dos preços permite que as plataformas multilaterais ajustem suas estratégias para atender às necessidades e demandas específicas de cada grupo de usuários, maximizando sua eficácia e competitividade no mercado.

Em sua análise sobre a estrutura de preços nos negócios baseados em plataformas, Evans e Schmalensee (2016) destacam que o principal objetivo das empresas é conectar ambos os grupos de consumidores à plataforma. Para alcançar esse objetivo, as empresas podem decidir não cobrar pelo produto ou serviço de um dos grupos, transferindo o custo para o outro grupo. A definição da estrutura de preços deve ser realizada com cautela, pois pequenas mudanças em um grupo podem ter grandes repercussões nos outros devido às interações entre eles.

Em muitos casos, as plataformas multilaterais optam por não cobrar de um dos grupos de consumidores, especialmente em estágios iniciais, visando alcançar a massa crítica necessária. Adicionalmente, elas podem direcionar investimentos para um grupo de consumidores específico para reduzir o custo de participação do outro grupo. Essas estratégias são fundamentais para impulsionar o crescimento e a

viabilidade das plataformas multilaterais, permitindo-lhes expandir sua base de usuários de maneira eficiente (Evans; Schmalensee, 2016).

Sob essa mesma ótica, Cennamo e Santaló (2013) enfatizam que os consumidores têm a flexibilidade de escolher entre se conectar a uma única plataforma multilateral ou se afiliar a diversas delas, utilizando a prática conhecida como "multihoming". Essa possibilidade permite que indivíduos ou empresas acessem várias plataformas ou provedores de serviços similares. A adesão a múltiplas plataformas impacta tanto o nível quanto a estrutura de preços. Quando existem opções de substituição disponíveis, a presença do multihoming tende a resultar em preços mais baixos. Nesses cenários, as plataformas podem ajustar seus preços, reduzindo-os para os clientes que praticam o multihoming e aumentando-os para os clientes que não têm outras alternativas.

Esses aspectos fundamentam o pressuposto de que a inserção das MPME na plataforma sugere uma melhoria no desempenho financeiro, especialmente em termos de lucratividade e faturamento, decorrente da otimização do uso de recursos e da redução de custos operacionais provenientes das transações comerciais facilitadas pela plataforma. Nesse sentido, pode-se formular um dos pressupostos da pesquisa:

Pressuposto 1: "A inserção das MPME em plataformas de permuta multilateral de natureza colaborativa está positivamente relacionada à melhoria do desempenho empresarial".

As abordagens da economia colaborativa e das plataformas multilaterais destacadas neste estudo ressaltam as relações entre os atores envolvidos e a influência dessas plataformas no desempenho das MPME. No entanto, para compreender o impacto declarado presente nessas abordagens, é essencial reconhecer que as discussões existentes carecem de uma análise aprofundada sobre o desempenho e seus antecedentes. Antes de avançar nos próximos tópicos deste referencial teórico, é oportuno enfatizar a importância de incluir esses aspectos no arcabouço teórico, proporcionando uma base mais sólida para entender como a economia colaborativa e as plataformas multilaterais afetam as MPME.

Nesse sentido, o construto capital social é fundamental para entender como os relacionamentos entre os atores influenciam a lealdade das MPME às plataformas de

permutas multilaterais. Essas empresas, conforme Prasad, Tata e Guo (2012), dependem fortemente de conexões interpessoais para superar limitações de tamanho, gerando capital social que promove normas de confiança, reciprocidade, coordenação de ações, troca de recursos, inovação e criação de capital intelectual. Reforçar esses relacionamentos por intermédio do capital social contribui diretamente para a sustentabilidade dos negócios, aspecto que merece investigação detalhada em pesquisas empíricas.

A alfabetização financeira dos gestores é importante para o desenvolvimento das MPME ao utilizar plataformas de permutas multilaterais para transações comerciais entre empresas que requerem recursos. Esse construto é amplamente reconhecido na literatura científica por sua capacidade de aprimorar decisões empresariais, impulsionar a inovação e enfrentar eficazmente as restrições financeiras e os desafios de gerenciamento de riscos (Riepe; Rudeloff; Veer, 2022).

Nos modelos de negócios em plataformas multilaterais, as MPME enfrentam demandas que exigem capacidade adaptativa, frequentemente avaliada mediante o construto de aprendizagem organizacional. Segundo Easterby-Smith, Araujo e Burgoyne (2000), esse construto enfatiza a integração dos esforços da organização para permitir uma adaptação contínua ao ambiente competitivo. Nesse contexto dinâmico, os profissionais estão constantemente desenvolvendo suas capacidades, modificando seus comportamentos e oferecendo soluções criativas para superar os desafios cotidianos da organização. Essa abordagem central justifica a importância desse construto nesta pesquisa.

A investigação do construto maturidade digital é relevante para compreender o desempenho das MPME em plataformas de permutas. Esse conceito, dividido em oito dimensões (estratégia, liderança, mercado, operações, pessoas, cultura, governança e tecnologia), conforme Rossmann (2018), possibilita a identificação dos fatores que incentivam ou dificultam a adesão de clientes e provedores a esses modelos de negócios. Analisar essas dimensões detalhadamente é essencial para entender os elementos que influenciam a participação das MPME em plataformas de permutas multilaterais, representando um objetivo específico central desta tese.

Por fim, a orientação empreendedora, que destaca a capacidade de os indivíduos empregarem processos inovadores para alcançarem novos níveis de competitividade no mercado, com ênfase nas decisões do gestor e no desempenho

organizacional (Wales, Covin; Monsen, 2020) se apresenta de forma relevante para o estudo.

Diante dessas abordagens, torna-se evidente a importância de compreender os construtos antecedentes ao desempenho que podem influenciar os resultados das MPME analisadas nesta tese. Nos tópicos seguintes, esses construtos serão amplamente apresentados.

2.5 Desempenho nas MPME

2.5.1 Desempenho financeiro

Com o acesso cada vez mais amplo às informações, as empresas sentem a necessidade de medir seu desempenho em áreas como finanças, responsabilidade social e inovação, tornando-se mais ágeis e competitivas, e assim melhorando sua posição no mercado. Em 2001, Araújo já argumentava que o processo estratégico das empresas deve estar ligado a um sistema que forneça informações sobre os fatores que afetam seus resultados. O autor defende que os indicadores de desempenho relacionados ao controle e ao planejamento contribuem para a implementação da estratégia de gestão e auxiliam na tomada de decisões (Araújo, 2001).

De acordo com Garengo, Biazzo e Bititci (2005), há várias dimensões que permitem medir, analisar e compreender o desempenho organizacional, incluindo finanças, eficácia, eficiência, lucratividade, produtividade, qualidade, tempo, flexibilidade, qualidade de vida no trabalho/recursos humanos, satisfação do cliente e inovação. Nessa perspectiva (Neely *et al.*, 2000), em qualquer organização, o desempenho pode ser medido sob duas perspectivas: aquelas relacionadas aos resultados, como competitividade e desempenho financeiro; e aquelas que determinam os resultados, como qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação.

No estudo realizado por Stojkić e Bošnjak (2019), confirmou-se que o uso de indicadores contribui para melhorar o desempenho organizacional das MPME. No âmbito da competitividade internacional, em que grandes empresas com recursos financeiros e humanos são capazes de adquirir e implementar sistemas de desempenho que garantam o alcance de objetivos em curto e longo prazo, as MPME enfrentam diversos desafios devido à sua limitada capacidade financeira e de recursos

humanos, o que dificulta a aquisição de sistemas eficazes de medição de desempenho que as tornem mais competitivas e adaptáveis ao ambiente em que operam.

Os indicadores são importantes para a tomada de decisões, desde que sejam elaborados com base em critérios que incluam (a) a abrangência dos sistemas (corporativo, cadeia de suprimentos, serviços ou indivíduo); (b) uma abordagem prática; (c) a definição do foco (financeiro, não financeiro); e (d) a escolha do nível de abordagem (operacional, tático ou estratégico) (Tezza *et al.*, 2010). Os autores destacam que os resultados de uma empresa não dependem necessariamente de todas as áreas, recursos e capacidades internas. No entanto, o uso de indicadores de produtividade na gestão de MPME permite entender aspectos relacionados à inovação, o que torna possível a sua implantação. De acordo com Rodrigues e De Oliveira (2020), ao analisarem os fatores que contribuem para a alta taxa de mortalidade das MPE, constataram que a falta de uso de sistemas de indicadores de desempenho no monitoramento das atividades organizacionais é o principal fator de impacto.

Conforme Oliveira e Maçada (2013), medidas como retorno sobre os investimentos, retorno sobre o patrimônio dos acionistas, margem de lucro, lucro por ação, participação no mercado, redução nos custos com pessoal e redução nas despesas de vendas, gerais e administrativas são utilizadas em estudos que avaliam os impactos no desempenho das empresas. Segundo Hsu (2013), os sistemas de desempenho como o *Enterprise Resource Planning* (ERP) podem trazer benefícios intangíveis às empresas, tais como informação mais precisa, processos internos mais eficientes e melhor coordenação entre as diversas unidades de uma organização.

Garcia *et al.* (2022) realizaram um estudo sobre os fatores de risco de mortalidade que afetam o desempenho das MPME e observaram que a maioria delas enfrenta limitações em termos de estrutura organizacional, aspectos financeiros, inovação tecnológica e estratégias de gestão. Concluíram, portanto, que os principais fatores de risco que influenciam o desempenho das MPME estão relacionados às características do empreendedor, à gestão do negócio e aos processos inovadores. Assim, sugerem que os gestores priorizem investimentos em capacitação para aprimorar as competências e habilidades que refletem na produtividade da empresa.

No âmbito da gestão, o empresário deve promover articulações com redes de cooperação, estabelecendo parcerias com os *stakeholders*, ampliar o conhecimento

de ferramentas de gestão para mitigar equívocos na tomada de decisão e, por fim, investir em inovação e tecnologia que simplifiquem os processos organizacionais e agilizem o atendimento aos clientes, impactando o desempenho e a competitividade da empresa no mercado (Garcia *et al.*, 2022).

Gupta e Tripathi (2020) destacam a importância de indicadores como persistência, proatividade, comportamento empreendedor, capacidade de assumir riscos, orientação para mudanças, comprometimento, liderança, motivação, boa comunicação, capacidade crítica e percepção do ambiente interno e externo. Essas habilidades empreendedoras podem ser utilizadas como indicadores para ajudar as empresas a atingirem sua melhor performance.

Com base na abordagem de Tezza *et al.* (2010), a respeito de os resultados das MPME não estarem relacionados a todas as áreas, recursos e capacidades disponíveis e, com o objetivo de vincular os achados teóricos aos objetivos específicos deste estudo, a análise do desempenho das MPME é aqui abordada em três áreas específicas de desempenho: Desempenho financeiro, operacionalizado por variáveis relativas a lucratividade, crescimento e mercado; Desempenho Socioambiental, operacionalizado por variáveis que expressem mais intensamente a responsabilidade social dessas empresas; Desempenho de Inovação revelado a partir de variáveis que captem resultados *a priori* associados a fatores antecedentes selecionados, neste estudo, como aderentes ao ambiente de MPME inseridas em plataformas digitais de permuta multilateral.

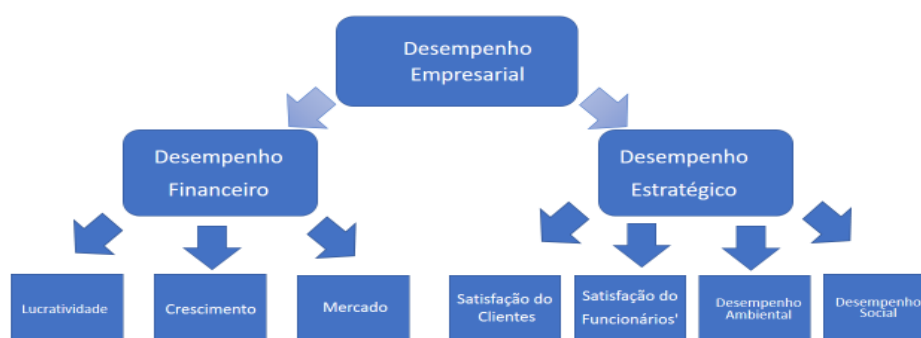
De acordo com Alshehhi, Nobanee e Khare (2018), observa-se uma crescente competitividade nos mercados, resultando em mudanças rápidas e exigindo que as organizações se ajustem ao novo paradigma da empresa sustentável. Nesse contexto, espera-se que as empresas dediquem esforços para alcançar um desempenho financeiro-econômico satisfatório em longo prazo, levando em consideração outras dimensões, como inovação e sustentabilidade.

Um estudo realizado por Santos e Brito (2012), que abrangeu as principais empresas do setor industrial brasileiro, teve como objetivo estabelecer uma estrutura conceitual para definir indicadores e dimensões de desempenho. A escala proposta avalia o desempenho em médio prazo, considerando o histórico do desempenho da empresa.

As dimensões consideradas pelos autores estão fundamentadas no modelo conceitual de Venkatraman e Ramanujam (1986), que propõem uma representação

alternativa em que o desempenho é composto por duas dimensões. A primeira é a dimensão financeira, que abrange indicadores como lucratividade, crescimento e valor de mercado. A segunda é a dimensão estratégica, que substitui o conceito de domínio operacional proposto pelos autores, e engloba aspectos competitivos não financeiros, tais como satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e reputação no contexto social e ambiental.

Figura 1 – Modelo conceitual do desempenho empresarial



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 520)

Nessa perspectiva, os pesquisadores consideram que o alcance de um desempenho financeiro superior é uma maneira de satisfazer os investidores e pode ser compreendido por meio da lucratividade, crescimento e valor de mercado. Esses três aspectos são interligados e se complementam. A lucratividade reflete a capacidade histórica de uma empresa gerar retornos financeiros. O crescimento evidencia a habilidade passada de a organização expandir sua estrutura organizacional, o que, em termos de rentabilidade, pode resultar em maiores lucros e geração de caixa, além de favorecer a vantagem competitiva e o poder de mercado, levando, assim, a uma maior lucratividade. O valor de mercado representa a avaliação externa e as expectativas quanto ao desempenho futuro da empresa, considerando tanto a lucratividade histórica quanto os níveis de crescimento. Além disso, ele incorpora também as expectativas futuras em relação às mudanças no mercado e às movimentações competitivas.

A satisfação dos clientes e colaboradores são aspectos importantes a serem considerados. Os clientes almejam que as empresas ofereçam produtos e serviços que atendam às suas expectativas. Para isso, as organizações devem compreender

suas necessidades, evitar falhas e aprimorar a qualidade percebida e o valor adicionado de suas ofertas. Por sua vez, a satisfação dos funcionários está intrinsecamente ligada aos investimentos em práticas de gestão de pessoas, que envolvem investimentos em treinamento, oportunidades de crescimento profissional e políticas de incentivos atrativas.

O desempenho social e ambiental está relacionado as práticas ambientais seguras, aprimoramento da qualidade e segurança dos produtos, publicidade ética, inclusão de mão de obra e desenvolvimento de projetos sociais. Essas iniciativas tendem a contribuir com satisfação dos clientes e podem aumentar a lucratividade.

Nesse contexto, Liang, You e Liu (2010) e Saunila (2016) também ressaltam a existência de duas principais dimensões de desempenho. A dimensão financeira está relacionada aos resultados financeiros, como a rentabilidade, que pode ser avaliada por meio de indicadores baseados em custos. Por outro lado, a dimensão operacional abrange os fatores determinantes dos resultados, como produtividade, qualidade, entre outros. Esses fatores, quando adequadamente mensurados, permitem uma avaliação mais precisa dos custos, indo além da mera consideração do custo em si.

Retomando a pesquisa conduzida por Santos e Brito (2012), a escala utilizada contemplou as dimensões propostas, incorporando 37 indicadores de desempenho considerados mais relevantes para a realidade das empresas no contexto brasileiro. Esses indicadores foram incluídos em um questionário aplicado aos funcionários que ocupam posições de alta decisão em cada uma das empresas pesquisadas.

Quadro 2 – Escala de dimensões e indicadores de desempenho

Dimensões	Indicadores
Lucratividade	Retorno sobre ativos, Margem EBTIDA, Retorno sobre investimento, Lucro líquido/Receita, Retorno sobre patrimônio líquido, Valor econômico agregado
Valor de mercado	Lucro por ação, Melhoria do preço das ações, Rendimento de dividendos, Volatilidade do preço das ações, Valor agregado de mercado (valor de mercado / patrimônio líquido), Q de Tobin (valor de mercado / valor de reposição dos ativos)
Crescimento	Crescimento da participação de mercado, Crescimento dos ativos, Crescimento da receita líquida, Crescimento da receita líquida, Crescimento do número de funcionários
Satisfação do empregado	Turn-over, Investimentos no desenvolvimento e treinamento dos funcionários, Políticas de salários e recompensas, Planos de carreira, Clima organizacional, Satisfação geral dos funcionários
Satisfação do cliente	Mix de produtos e serviços, Número de reclamações, Taxa de recompra, Retenção de novos clientes, Satisfação geral dos clientes, Número de novos produtos/serviços lançados

Dimensões	Indicadores
Desempenho Ambiental	Número de projetos de melhoria/recuperação do meio ambiente, Nível de emissão de poluentes, Uso de materiais recicláveis, Nível de reciclagem e reaproveitamento de resíduos, Número de ações judiciais ambientais
Desempenho Social	Emprego de minorias, Número de projetos sociais e culturais, Número de ações movidas por funcionários, clientes e órgãos reguladores

Fonte: Santos e Brito (2012, p. 103)

Os resultados do estudo revelaram pelo menos cinco dimensões distintas de desempenho: desempenho financeiro, satisfação do cliente, satisfação do funcionário, desempenho social e desempenho ambiental. A natureza multidimensional dessas dimensões implica que os indicadores que as compõem não podem ser utilizados de forma intercambiável, uma vez que refletem aspectos diversos do desempenho organizacional. Adicionalmente, é relevante considerar que as estratégias adotadas podem ter efeitos diferenciados em cada uma dessas dimensões.

Portanto, os autores propõem que as organizações concentrem seus esforços em cada grupo, levando em consideração sua importância relativa, e estabeleçam estratégias específicas para atender as necessidades de cada grupo. Isso implica conciliar as teorias sociais e econômicas da empresa, adotando estratégias direcionadas para a satisfação tanto dos clientes quanto dos colaboradores, como meio para alcançar a maximização do valor de mercado, que é o objetivo final real da empresa.

Para fins deste estudo, percebe-se que as dimensões e os indicadores apresentados nesta escala são relevantes para avaliar o desempenho de empresas em diversos contextos, incluindo aquelas inseridas em plataformas de trocas multilaterais desde que se considere que cada contexto empresarial pode ter particularidades e características únicas. Neste caso, a aplicação dependerá de adaptações e ajustes em relação aos indicadores específicos para melhor refletir as características e desafios enfrentados pelas MPME em modelos de negócios em plataformas multilaterais, objeto da pesquisa.

2.5.2 Desempenho socioambiental

O desempenho ambiental e social das MPME é aqui tratado sob uma única abordagem intitulada socioambiental e, para discuti-lo adotou-se como base o estudo

realizado por Bartolacci, Caputo e Soverchia (2020), que investigaram a relação entre sustentabilidade e desempenho financeiro das MPME e descobriram que a teoria baseada em recursos, quando implementada sob diferentes aspectos, consegue demonstrar o impacto que os investimentos ambientais e socialmente responsáveis representam para as MPME. Além disso, os autores afirmam que os investimentos em inovação voltados para a sustentabilidade ambiental, bem como a gestão de recursos humanos e do conhecimento, contribuem para a implementação de mudanças que afetam o desempenho financeiro e a competitividade dessas empresas, tanto em economias maduras quanto emergentes.

Hammann, Habisch e Pechlaner (2009) consideram que as práticas de gestão socialmente responsável, envolvendo colaboradores, clientes e a sociedade, impactam positivamente o desempenho financeiro das empresas. Em relação à gestão, Duarte e Austin (2018) consideram o envolvimento dos recursos humanos uma estratégia na criação de oportunidades sustentáveis. Já Torres, Ferraz e Santos-Rodrigues (2018) pressupõem que o crescimento dos negócios e a vantagem competitiva apresentam relação com o ativo de conhecimento e as capacidades organizacionais das empresas.

Nesse sentido, a implementação de práticas de responsabilidade social corporativa é essencial para o alcance de um desempenho global sustentável, gerando benefícios intangíveis, como a motivação dos colaboradores, melhoria dos relacionamentos e aumento da competitividade das empresas. Para isso, é importante que essas práticas sejam incluídas no processo de tomada de decisão estratégico (Bartolacci; Caputo; Soverchia, 2020).

No entendimento de Testa, Battaglia e Bianchi (2012), as MPME são influenciadas por seus principais *stakeholders*, como instituições públicas, comunidades locais, clientes, fornecedores e funcionários na adoção de práticas socialmente responsáveis, gerando benefícios intangíveis, como a melhoria dos relacionamentos e a motivação do pessoal, que têm um impacto positivo no desempenho financeiro das empresas, medido por meio do aumento da eficiência dos resultados e melhoria da imagem institucional.

O estudo realizado por Madueno *et al.* (2016) analisou os benefícios intangíveis das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas PME, tendo como referência variáveis como meio ambiente, funcionários, comunidade local e clientes, e considerando como medidas de desempenho competitivo as vendas, participação

de mercado, satisfação do cliente, lucratividade, entre outras. Concluiu-se que o desenvolvimento dessas práticas, quando relacionadas à capacidade de gerenciamento efetivo dos *stakeholders*, contribui para o aumento do desempenho competitivo, seja de forma direta ou indireta, em seus resultados.

Segundo Pangarso *et al.* (2022), os gestores das MPME devem conduzir seus negócios de forma a alinhar seus propósitos com práticas sustentáveis que permitam melhorar suas relações com os *stakeholders*. Para isso, os autores sugerem que os gestores incorporem o conceito de economia verde ao negócio. A economia verde é um conceito econômico que torna a sustentabilidade ambiental uma parte importante da realização dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU (2015). Assim, o desempenho das MPME é avaliado com base na implementação do conceito de economia verde em suas atividades.

Estudos recentes sobre o desempenho da economia verde em empresas não enfatizaram especificamente as MPME. Entre os pesquisadores, podem ser citados El-Kassar e Singh (2019), que analisaram esse desempenho em empresas de grande porte; Yang *et al.* (2017) e Zhan *et al.* (2018), que estudaram organizações empresariais de pequeno e médio porte, entre outros. Segundo Pangarso *et al.* (2022), os estudos realizados não contemplavam variáveis ambientais, sociais e econômico-financeiras que tornariam o construto de pesquisa abrangente.

Os pesquisadores Castro, Fernandez e Colso (2021) afirmam que as MPME estão cada vez mais sujeitas a impactos da tecnologia digital, e isso exige dos gestores conhecimento especializado para gerenciar negócios de forma ecologicamente correta, em linha com o conceito de economia verde, e promover a digitalização de seus negócios.

Pangarso *et al.* (2022) compartilham da mesma visão, afirmando que as empresas precisam adotar estratégias que combinem o conceito de economia verde com a digitalização como propósito para alcançar o desempenho desejado. Em seu estudo aprofundaram-se na análise do desempenho das MPME e sua capacidade de atender às exigências relacionadas ao conceito de economia verde e ao processo de digitalização, considerados cruciais para o crescimento dessas empresas. Os autores concluíram que a capacidade de inovação direcionada para a economia verde, a habilidade de implementação desse conceito e o processo de digitalização são fundamentais para o desempenho de sustentabilidade das MPME. Além disso, a digitalização acelera a chegada de inovações que impactam o desenvolvimento

sustentável. Portanto, é necessária uma abordagem comprometida, estratégica e colaborativa no processo de inovação para alcançar a performance desejada.

2.5.3 Desempenho de inovação

Em relação do desempenho de Inovação das MPME, a abordagem partirá do princípio de que essas empresas utilizam a estratégia de inovação para impulsionar suas principais atividades, e isso é direcionado pelo mercado representado pelos seus clientes. No entanto, enfrentam limitações de recursos e precisam alcançar crescimento, o que as coloca em condições limitadas para responder ao mercado de maneira inovadora, conforme descrito por Alsaaty (2011). De acordo com o autor em questão, as principais dificuldades enfrentadas pelas MPME abrangem questões como a carência de conhecimento técnico aprofundado, a dependência de fornecedores que ofereçam insumos tecnológicos inovadores, o baixo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) adaptado à sua realidade específica, a falta de tradição no investimento em desenvolvimento tecnológico, os custos elevados para aquisição de inovações, as dificuldades de acesso a linhas de crédito destinadas à aquisição de equipamentos, a escassa aproximação com centros de tecnologia e a inadequação de infraestrutura física e de recursos humanos, entre outros fatores limitantes.

No intuito de avaliar a inovação e a competitividade entre as MPME brasileiras, o Sebrae-SP (2009) realizou um estudo com 4.200 empresas. O resultado indicou que apenas 3% das empresas estudadas foram consideradas "muito inovadoras" e apresentaram um faturamento maior do que as demais. Ao comparar esses dados com os resultados de Da Costa *et al.* (2022), que mostraram que menos de 3% das MPME brasileiras possuem uma estrutura digital consistente para a inovação, pode-se concluir que o cenário é praticamente o mesmo. Portanto, é necessário que as MPE adotem novas práticas, implementem inovações, apliquem novas estratégias, desenvolvam novos produtos e façam uso mais intensivo de tecnologias digitais, a fim de corresponderem a essa nova perspectiva de negócios e enfrentarem os desafios inerentes às economias emergentes.

As MPE deparam-se com restrições significativas, sendo uma das principais a dificuldade de acesso a linhas de crédito, o que pode acarretar impactos negativos consideráveis em seus esforços de inovação. De acordo com o Manual de Oslo, o

financiamento desempenha um papel crucial no processo de inovação das pequenas empresas, uma vez que, frequentemente, elas não dispõem de recursos próprios suficientes para investir em projetos inovadores. Em contraste com as grandes corporações, as MPE enfrentam desafios ampliados na obtenção de financiamento. Essa disparidade pode resultar em dificuldades para promover iniciativas inovadoras, o que ressalta a importância de aprimorar o acesso ao crédito para impulsionar a inovação no contexto das MPE. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) foi uma das entidades que apontaram essas discrepâncias em 2005.

Nessa abordagem, conforme mencionado por Robertson, Casali e Jacobson (2012), é fundamental promover ajustes nos processos das MPE para criar um ambiente dinâmico e propício à inovação. Essas modificações englobam todo o percurso, desde a concepção da ideia até a sua efetiva transformação em uma inovação viável. Os autores enfatizam que a competitividade das empresas pode ser substancialmente impulsionada pela adoção de práticas que favoreçam a inovação de maneira competitiva. Em outros termos, ao implementar estratégias que propiciem a inovação de forma ágil e eficiente, as MPME podem alcançar maior vantagem competitiva no mercado.

De acordo com a análise de Vasconcellos e Marx (2011), o processo de inovação nas MPE envolve algumas etapas fundamentais. Primeiramente, há a fase inicial de investigação, na qual ocorre a concepção da ideia inovadora. Em seguida, vem a etapa de pesquisa detalhada e elaboração do plano de negócios, na qual a empresa planeja e busca apoio para efetivar a inovação. A terceira etapa consiste no desenvolvimento da inovação, em que a ideia é transformada em algo viável. Posteriormente, há a fase de teste e validação da inovação, que envolve experimentar o produto, serviço ou prática desenvolvida para garantir sua eficácia e adequação ao mercado. Por fim, chega-se à fase de produção em larga escala. Além disso, Forsman (2011) ressalta a presença de modelos de inovação específicos nas MPE, os quais merecem ser explorados e incentivados. Essa exploração e estímulo são cruciais para possibilitar melhorias nas operações e nos métodos das MPE em relação aos clientes e fornecedores, contribuindo assim para seu crescimento e sucesso no mercado.

Segundo a pesquisa de Campos e Campos (2013), que se baseou em um estudo de múltiplos casos com foco em pequenas empresas, foi constatado que a inovação não é uma prerrogativa exclusiva das grandes corporações. As empresas

de menor porte demonstraram habilidade em gerar inovações incrementais que apresentam potencial para ampliar seus mercados. Contudo, os autores ressaltaram que a falta de processos de gestão bem definidos pode limitar a capacidade de essas empresas aproveitarem plenamente essas oportunidades inovadoras.

Por sua vez, a análise de Esteves e Nohara (2011) aponta que as pequenas empresas enfrentam desafios significativos ao tentar operar em mercados distantes de suas localidades e ao investir em inovação para expandir suas áreas de atuação de forma abrangente. A limitação de recursos disponíveis é um fator determinante nesse contexto, visto que essas empresas não possuem os mesmos recursos financeiros e estruturais disponíveis para as grandes corporações.

Os pesquisadores Feldens, Maccari e Garcez (2012) conduziram uma investigação acerca das barreiras enfrentadas pelas PME de tecnologia no Brasil ao longo do processo de inovação de produtos. Para a consecução da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com diversos atores relevantes, incluindo empresários, investidores de risco e gerentes de incubadoras de empresas. Ao comparar as perspectivas dos empresários e investidores, os resultados indicaram a existência de desafios associados a questões jurídicas, custos e disponibilidade de capital, além da escassez de investidores para as etapas avançadas do desenvolvimento e de saídas no mercado. Adicionalmente, destacou-se a importância do envolvimento próximo dos investidores na gestão das empresas para superar essas barreiras.

Outras dificuldades identificadas incluíram a carência de profissionais qualificados, a aversão cultural ao risco e a necessidade de maior aporte de capital para impulsionar o sucesso dos negócios. No entanto, mesmo diante desses desafios, os autores ressaltaram uma perspectiva otimista para o futuro, impulsionada principalmente pela disponibilidade de capital, o que pode oferecer oportunidades promissoras para o desenvolvimento dessas empresas de tecnologia no cenário brasileiro (Feldens; Maccari; Garcez, 2012).

Neste sentido, Néto e Teixeira (2014) acreditam que, para avaliar o desempenho de inovação das MPME, é necessário compreender amplamente suas dimensões e identificar o que pode ser medido de acordo com suas características. Com esse objetivo, o Quadro 3, baseado na literatura proposta pelas autoras, apresenta as principais dimensões que podem ser utilizadas como métricas por empresas que têm uma inclinação para a inovação.

Quadro 3 – Dimensões utilizadas como métricas de inovação

FONTE	DIMENSÕES
Tidd, Bessant e Pavitt (2009)	a) visão e liderança para inovação; b) estrutura organizacional apropriada; c) papéis-chave para a inovação na organização, d) treinamento; e) envolvimento das pessoas; f) formação de equipe para inovação; g) clima criativo; h) foco externo; i) comunicação multidirecional e multicanais e j) capacidade de aprendizagem organizacional.
Mendel, Oliveira e Mendel (2004)	a) ambiente físico; b) comunicação; c) estrutura organizacional; d) liberdade e autonomia e) atuação em equipe; f) participação; g) atuação gerencial; h) disponibilidade de recursos; i) reconhecimento e recompensa; j) estratégia de novos produtos e serviços; l) treinamento e desenvolvimento e m) aprendizagem organizacional.
Silva, Hartmann e Reis (2006)	a) entrada; b) saída; c) formas de inovação; d) fontes de inovação e e) impactos da inovação.
Scherer e Carlomagno (2009)	a) liderança; b) estratégia; c) relacionamento; d) cultura; e) pessoas f) estrutura; g) processos e h) financiamento.
Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)	a) oferta; b) plataforma; c) marca; d) clientes; e) soluções; f) relacionamento; g) agregação de valor; h) processos; i) organização; j) cadeia de fornecimento; l) presença e m) rede.

Fonte: Néto e Teixeira (2014, p. 7)

A partir das dimensões apresentadas, Néto e Teixeira (2014) realizaram um estudo para medir o nível de inovação de 1.260 MPME atuantes das cadeias produtivas de alimentos, construção civil, madeira e móveis, saúde, têxtil e confecção, participantes do projeto Agente Locais de Inovação, promovido pelo SEBRAE, no estado brasileiro de Sergipe. Para medir o nível de inovação, as autoras utilizaram a ferramenta “radar da inovação” desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e consideraram doze dimensões, como oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede. Após análise das dimensões propostas, o estudo constatou que o nível médio de inovação apresentado pelas empresas foi de 2,01, o que indica uma incipiência em relação à inovação, sendo classificadas como pouco inovadoras.

O radar da inovação, composto por 12 dimensões de inovação que uma empresa pode adotar, foi proposto originalmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) com o objetivo de monitorar a capacidade de inovação dos concorrentes e identificar oportunidades que foram ignoradas pela indústria.

Com base nessas informações, Bachmann (2009) propôs um radar de inovação para avaliar o nível de inovação das MPME brasileiras, o qual utiliza uma escala que varia de 1 (baixo) a 5 (alto). Além das 12 dimensões de inovação propostas pelo “radar da inovação” de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), uma 13ª dimensão foi adicionada:

o ambiente inovador, para avaliar um ambiente interno que favoreça a inovação. Sendo assim, o radar de inovação para as MPME é composto por 13 dimensões: ofertas, plataforma, solução, clientes, experiência do cliente, captura de valor, processos, organização, cadeia de suprimentos, presença, networking, marca e ambiente inovador (Bachmann, 2009; De Carvalho *et al.*, 2018)

As dimensões ofertas, plataforma e soluções são consideradas como formas de inovação de produto. A primeira envolve a introdução de novos produtos e serviços no mercado. A segunda se concentra na inovação de uma linha de produtos relacionados que compartilham componentes básicos ou blocos em sua estrutura. A terceira está relacionada à inovação na oferta de produtos e serviços combinados. Os tipos de inovação relacionados a processos incluem dimensões como processos e cadeias de suprimentos. O primeiro engloba aspectos como a implementação de sistemas de gestão, uso de softwares de gestão, otimização de recursos para promover a sustentabilidade, entre outras coisas. Já o segundo tipo de inovação está relacionado principalmente com a inovação na distribuição de produtos e serviços.

As dimensões relacionadas à inovação de marketing englobam diversos aspectos, como clientes, captura de valor, presença, marca, experiência do cliente e networking. Além disso, as duas últimas dimensões estão relacionadas ao subtipo de inovação em TIC (OECD e Eurostat, 2005, 2018). A dimensão do cliente tem como foco a identificação de novas necessidades e mercados por parte dos clientes. Já a dimensão de captura de valor trata da utilização de recursos e parcerias de novas formas para gerar receita. A dimensão de presença, por sua vez, envolve a criação de novos pontos de venda ou canais de venda. A dimensão de marca refere-se ao registro e uso da marca em diferentes mídias e contextos. Por fim, a dimensão de experiência do cliente está relacionada ao uso de novos recursos para melhorar a experiência do cliente com o produto ou serviço oferecido.

Quadro 4 – Associação entre as dimensões do radar de inovação e o manual de Oslo

Radar da inovação – 13 dimensões (Bachmann, 2009)	Radar de inovação – 12 dimensões (Sawhney; Wolcott; Arro, 2006)	Manual de Oslo – 3ª ed. (OECD e Eurostat, 2005)	Manual de Oslo – 4ª ed (OECD e Eurostat, 2018)
Ofertas Plataforma Soluções Processos	Ofertas Plataforma Soluções Processos	Produto/serviço Produto/serviço Produto/serviço Processo	Produto/serviço Produto/serviço Produto/serviço Produção/TIC

Radar da inovação – 13 dimensões (Bachmann, 2009)	Radar de inovação – 12 dimensões (Sawhney; Wolcott; Arro, 2006)	Manual de Oslo – 3ª ed. (OECD e Eurostat, 2005)	Manual de Oslo – 4ª ed (OECD e Eurostat, 2018)
Cadeia de suprimentos	Cadeia de Suprimentos	Processo	Distribuição/logística
Clientes	Clientes	Marketing	Marketing
Marca	Marca	Marketing	Marketing
Captura de valor	Captura de valor	Marketing	Marketing
Presença	Presença	Marketing	Marketing
Experiência do cliente	Experiência do cliente	Marketing	Marketing/TIC
Rede	Rede	Marketing/processo	Marketing/TIC
Organização	Organização	Organizacional	Gerenciamento
Ambiente inovador	-	Organizacional	Gerenciamento

Fonte: De Carvalho *et al.* (2020, p. 568)

Outro estudo relevante envolvendo empresas participantes do projeto Agentes Locais de Inovação foi desenvolvido por De Carvalho *et al.* (2020) buscou analisar as características das MPME brasileiras e seu desempenho quando de sua inserção no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Considerando as dimensões apresentadas tanto no radar de inovação quanto no Manual de Oslo, os autores concluíram que as MPME, independentemente do histórico de inovação e gestão, conseguiram melhorar seus níveis de inovação, mesmo com iniciativas de baixo custo. Além disso, foi observado que essas empresas no Brasil têm implementado principalmente inovações incrementais (dimensão da plataforma) e de marketing (dimensão da marca). Adicionalmente, em análise complementar revelou que o nível de inovação das MPME apresentou uma melhora significativa em diferentes estados brasileiros, principalmente em relação à inovação em marketing. Por fim, para os formuladores de políticas públicas, o programa mostrou que é possível melhorar até certo ponto o nível de inovação de todas as MPME.

No contexto deste estudo no âmbito da administração, o construto de desempenho foi avaliado com base nas dimensões e indicadores propostos por Santos e Brito (2012), conforme apresentados no Quadro 4. Nesta investigação, primeiramente, foram analisados os conceitos convencionais relacionados às informações contábeis, as quais são acessadas e/ou observadas nas entrevistas e estão presentes nas demonstrações financeiras, como o balanço contábil, a demonstração de resultados e a demonstração dos fluxos de caixa. Esses dados fornecem uma base para a avaliação da lucratividade, crescimento e valor de mercado da empresa. Entretanto, além do desempenho financeiro, outras dimensões, como a satisfação dos clientes e colaboradores, também foram medidas para avaliar o

sucesso organizacional. Dessa forma, uma análise abrangente e holística do desempenho organizacional foi conduzida, considerando múltiplas perspectivas que contribuem para a efetiva mensuração do resultado empresarial.

Além disso, a escala de desempenho considera igualmente dimensões e indicadores para avaliar o desempenho socioambiental, englobando práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade ambiental. Essas práticas têm o potencial de contribuir significativamente para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, podem impulsionar a lucratividade das empresas, segundo Bartolacci, Caputo e Soverchia (2020). Pesquisas recentes têm apresentado evidências de que os investimentos em inovação voltados para a sustentabilidade ambiental, bem como uma gestão eficiente dos recursos humanos e do conhecimento, têm um impacto positivo no desempenho financeiro e na competitividade das organizações. A implementação de práticas socialmente responsáveis, que envolvem não somente colaboradores, mas também clientes e a sociedade em geral, apontada por Testa, Battaglia e Bianchi (2012), tem sido associada a benefícios intangíveis, como melhorias nos relacionamentos e maior motivação dos colaboradores, o que pode refletir positivamente nos resultados financeiros das empresas.

Para medir o desempenho de inovação das MPME, várias dimensões podem ser utilizadas como métricas. Dentre elas, destacam-se aquelas propostas pelo "radar da inovação" de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementadas por Bachmann (2009). Essas dimensões incluem visão e liderança para inovação, estrutura organizacional apropriada, capacidade de aprendizagem organizacional, ambiente inovador, entre outras. O ambiente inovador, por exemplo, refere-se a um ambiente interno que favoreça a inovação nas empresas no que tange a inovação de produto, processos e marketing, como introdução de novos produtos e serviços no mercado, inovação na distribuição de produtos e serviços, identificação de novas necessidades e mercados por parte dos clientes, entre outros.

2.6 Construtos antecedentes de desempenho das MPME

Neste capítulo, a análise dos antecedentes do desempenho das MPME será direcionada para destacar a importância dos relacionamentos estabelecidos pelas empresas com seus stakeholders, conforme abordado pelo construto do capital social. Além disso, será enfatizada a relevância do alcance do bem-estar financeiro por meio

do desenvolvimento de consciência, conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos adequados para tomar decisões financeiras sólidas na empresa, discutido no construto de alfabetização financeira. Em relação ao construto de aprendizagem organizacional, o foco estará no aprendizado dos colaboradores e suas implicações no desempenho da empresa. O construto de maturidade digital será abordado, abrangendo o nível de maturidade digital das MPME e os desafios envolvidos na busca por esse nível. Por fim, o construto de orientação empreendedora será destacado como um fator que pode impulsionar a inserção das MPME em novos modelos de negócios baseados em plataformas.

A análise dos construtos capital social, alfabetização financeira, aprendizagem organizacional, maturidade digital e orientação empreendedora reveste-se de importância significativa no contexto deste estudo, pois proporciona uma base teórica robusta para a compreensão dos fatores que potencialmente influenciam o desempenho das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais. A identificação e a operacionalização desses construtos permitem capturar as variáveis críticas que condicionam a eficácia e a competitividade das empresas nesse modelo de negócio, possibilitando uma análise aprofundada das inter-relações e dos impactos diretos e indiretos sobre o desempenho organizacional. Ao estruturar indicadores que traduzem esses construtos em dimensões mensuráveis, o estudo viabiliza uma abordagem analítica mais precisa, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias gerenciais fundamentadas, que visam à otimização dos resultados e à mitigação das barreiras enfrentadas pelas MPME em ambientes colaborativos e digitais.

2.6.1 Capital social nas MPME

A abordagem sobre capital social na MPME parte do pressuposto já apresentado anteriormente quando a importância do setor representado por essas empresas para o desenvolvimento econômico. Esses dados atestam a importância das MPME para a economia nacional, uma vez que estas empresas ainda apresentam crescimento no fornecimento de bens e serviços, diminuindo os desequilíbrios regionais, e contribuem com a dispersão de atividade manufatureira, estimulam a competição e cooperam para a propagação de novos mercados. Por isso, são particularmente relevantes para o desenvolvimento local e regional, considerando que estimulam o emprego e a renda, favorecem a economia de cidades e regiões gerando

receitas, tributos e criando e fortalecendo o capital econômico local e/ou regional (Martins; Leone; Guerra, 2016).

Além do capital econômico, as MPME podem fomentar também capital social, cultural e estratégico e tornar uma região mais inovativa, por exemplo – característica relevante, na medida em que uma região capaz de gerar e promover a inovação tenderá a propor novas alternativas para solucionar os diversos e diferentes problemas que a afetam e a responder com mais eficiência às questões ligadas às desigualdades sociais e econômicas que as desafiam constantemente. Adicionalmente, deve-se ponderar que a inovação poderá tornar uma região mais competitiva, tanto localmente quanto globalmente, impulsionando o dinamismo econômico de um território (Porém; Kunsch, 2019).

Os autores Silva, Ashby e Nascimento (2023) investigaram as relações de sustentabilidade social entre MPME de *fast fashion* de vestuário em Fortaleza, Nordeste do Brasil, e a cadeia de suprimentos da indústria de vestuário. Usando a teoria do capital social, eles concluíram que uma integração mais profunda é necessária e recomendam o uso de laços de amizade para apoiar o desenvolvimento do capital relacional e melhorar o desempenho social das empresas. Eles afirmam que o capital relacional é o componente chave para alcançar o capital social.

O estudo destacou que entender melhor os relacionamentos na cadeia de suprimentos e gerenciar questões de sustentabilidade social pode ajudar as empresas a adaptar sua posição de mercado e criar estratégias para melhorar o desempenho social. Isso pode ser alcançado por meio de práticas de relacionamento mais efetivas com os *stakeholders*, incentivando a cooperação em questões sociais que afetam o desempenho.

Sob a ótica da contribuição política, os autores destacaram a importância dos mecanismos formais para incentivar práticas sociais e confiança na cadeia de suprimentos. A informalidade pode afetar a forma como as empresas fazem negócios. Desenvolver e implementar mecanismos formais pode ter benefícios tanto para o governo quanto para as empresas, mas os formuladores de políticas públicas devem apresentar propostas que criem uma melhor interação com as MPME locais evitem a coerção e incentivem a formalização. O objetivo é criar um ambiente estável para os gerentes e proprietários se desenvolverem melhor na cadeia de suprimentos.

Vale ressaltar que no tange a literatura científica no estudo das MPME percebe-se ser unânime entre os estudiosos a ausência de políticas públicas consistentes em prol do desenvolvimento do setor das MPME em mercados emergentes.

2.6.2 Teoria do capital social

Segundo Putnam (2000), a interação social e as redes são consistentemente descritas como aspectos integrais do capital social, que é intangível e tem sido descrito como “redes sociais e as normas associadas de reciprocidade”. Já outros pesquisadores afirmam que a Teoria do Capital Social (TCS) destaca o valor das relações entre os atores e é considerada uma perspectiva útil para teorizar a natureza das conexões, cooperação e colaboração entre empresas, pois representa normas e atitudes compartilhadas que permitem respostas e ações coletivas (Starkey; Tempest, 2004; Min; Stephen; Chen, 2008; Wichmann; Carterkaufmann, 2015).

De acordo com Carey e Lawson (2011), o capital social pode ser considerado uma fonte duradoura de vantagem competitiva e um ativo intangível valioso que se baseia nos relacionamentos. A TCS tem foco nos resultados positivos da sociabilidade e é composta por três dimensões: estrutural, cognitiva e relacional (Min *et al.*, 2008; Dias; Silva, 2022).

De acordo com Tsai (2000), o capital estrutural é composto pelo padrão e configuração do capital impessoal, incluindo as conexões entre atores individuais dentro de uma rede e os laços de interação social existentes entre empresas e seus *stakeholders*. Roden e Lawson (2014) definem os laços de interação social como relações entre diferentes atores dentro de uma rede, que visam alcançar coordenação e estrutura. A densidade e força desses laços, conforme Autry e Griffi (2008), podem afetar a posição de um ator na cadeia produtiva.

O capital cognitivo, de acordo com Prasad, Tata e Guo (2012), se refere aos sistemas de significado compartilhados, representação e interpretação entre os atores de uma mesma rede. Tsai e Ghoshal (1998) já o definem como valores, visão, objetivos e normas compartilhados pelos atores, enquanto Villena, Revilla e Choi (2011) destacam que ele reflete um compromisso com a cultura e objetivos alinhados dentro do relacionamento.

Dessa forma, o capital cognitivo desempenha um papel importante na construção de entendimentos compartilhados e ideologias coletivas, bem como na

definição de maneiras apropriadas para as empresas coordenarem e compartilharem seus processos de pensamento. Isso é considerado um pré-requisito fundamental para a colaboração efetiva na cadeia produtiva, como afirmado por Tsai (2000) e Roden e Lawson (2014).

O capital relacional se refere à presença de confiança, obrigações e identificação entre os atores em um relacionamento, ou seja, o tipo de relacionamento pessoal construído por meio de uma história de interações e a força do relacionamento desenvolvido ao longo do tempo, levando em consideração aspectos como respeito, amizade e confiança, com a expectativa de que as partes ajam de maneira mutuamente aceitável (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Villena; Revilla; Choi, 2011). Esse tipo de capital é gerado a partir de uma cultura compartilhada e um sistema de crenças, o capital cognitivo, resultando em empresas mais propensas a confiar umas nas outras, com a expectativa de reciprocidade, interação e colaboração em prol de objetivos compartilhados (Carey; Lawson, 2011).

Nesse sentido, as MPME são mais dependentes de relacionamentos interpessoais para superar suas limitações de tamanho e, portanto, são mais propensas a gerar capital social que representa conexões para criar normas de confiabilidade e reciprocidade e facilitar ações coordenadas. Isso, por sua vez, facilita a troca de recursos e a inovação ajuda na criação de capital intelectual, fortalece relacionamentos com fornecedores e garante a sobrevivência do negócio (Russo; Perrini, 2010; Prasad; Tata; Guo, 2012).

Por fim, as MPME buscam, em geral, relacionamentos colaborativos com fornecedores baseados em confiança, reputação e benefícios mútuos, em vez de simplesmente buscar a minimização de custos. Além disso, há evidências de que as MPME desenvolvem relacionamentos com o objetivo de aproveitar os laços sociais e o capital social que geram (Pirolo; Presutti, 2010; Jansen *et al.*, 2011).

É importante destacar que a ênfase na utilização estratégica do capital social pode contribuir para impulsionar o desempenho das MPME por meio do estabelecimento de conexões com seus *stakeholders*. Nesse sentido, as plataformas de trocas multilaterais oferecem oportunidades para ampliar conexões em suas redes de parceiros, estabelecendo normas de confiabilidade e reciprocidade. Isso facilita a coordenação de ações comerciais, como divulgação, compra e venda de produtos e serviços, troca de recursos, promoção da inovação e fortalecimento dos

relacionamentos com fornecedores, podendo estar relacionado em certo grau aos fatores motivadores para a inserção dessas empresas em negócios de plataformas.

Uma pesquisa conduzida por Ghahtarani, Sheikhmohammady e Rostam (2020) abordou as dimensões do capital social para examinar os determinantes do comportamento de conhecimento e interação de compras centradas no cliente, com base nas teorias do capital social e interação social. O estudo analisou o papel do compartilhamento de conhecimento/informação como uma variável moderadora crucial para analisar as interações de compra dos clientes. A amostra estatística foi composta por 254 consumidores que realizaram, no mínimo, 5 transações em três das principais plataformas de comércio eletrônico do Irã: Digikala, Sheypoor e Divar. Essa coleta de dados foi obtida por meio de um formulário eletrônico enviado aos usuários das referidas plataformas.

O estudo atestou a confiabilidade dos coeficientes de todas as variáveis, as quais englobam capital cognitivo, capital estrutural, capital relacional, confiança, interação social, benefício percebido, compartilhamento de conhecimento e intenção de compra, conforme proposto pelos autores no processo de mensuração e apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Escala de variáveis e indicadores do capital social

Variáveis	Indicadores
Capital Cognitivo	No momento das interações envolvendo as compras pela Internet dos membros do meu site Social Commerce, utilizamos vocabulário compartilhado Durante a conversa sobre Compras pela Internet, eu e a equipe do site de rede social usamos um modelo de comunicação comum e compreensível. No momento da comunicação nas compras pela Internet, eu e a equipe do Social Commerce usamos um discurso comum e compreensível.
Capital Estrutural	O relacionamento da equipe do site de comércio social e eu continuamos sendo um relacionamento social próximo nas compras online. A equipe do site de comércio social e eu passamos muito tempo interagindo. Os funcionários do site de comércio social e eu temos um relacionamento consistente. A equipe do site de comércio social conhece bem meus interesses pessoais.
Capital Relacional	Se eu quiser comprar um produto semelhante novamente, comprarei o produto no site de comércio social. Gostaria de retornar ao site de comércio social todos os dias. Eu gostaria de fazer outra compra no site de comércio social. Eu recomendo meu site de rede social para meus amigos.
Confiar	Acredito que os funcionários de sites de comércio social são confiáveis. Quero dizer que os funcionários de sites de comércio social estão preocupados com meus melhores interesses. Acredito nas informações que recebo da equipe do site de comércio social. Acredito que os funcionários de sites de comércio social são engenhosos no

Variáveis	Indicadores
	<p>compartilhamento de conhecimento.</p> <p>Acho útil para mim obter as informações que recebo de funcionários de sites de comércio social.</p> <p>Acredito que as informações que recebo de funcionários de sites de comércio social são confiáveis.</p>
Interação Social	<p>Os funcionários dos sites de comércio social da empresa dedicam muito tempo.</p> <p>Funcionários de sites de comércio social estão em contato intermitentemente.</p> <p>Os funcionários dos sites de comércio social desta organização têm um entendimento mútuo dos eventos.</p> <p>Os funcionários dos sites de comércio social têm habilidades suficientes para se comunicar.</p> <p>Funcionários de sites de comércio social estão interconectados como uma rede.</p> <p>A percepção dos participantes sobre o valor material (não monetário) por meio da participação na rede de conhecimento é adequada.</p>
Lucro Percebido	<p>A percepção dos participantes sobre o valor de aumentar o respeito e a aquisição da personalidade por meio da participação na rede de conhecimento é adequada.</p> <p>A percepção dos participantes sobre o valor do conhecimento e o retorno do conhecimento por meio da participação em uma rede de conhecimento é adequada.</p> <p>A percepção dos participantes sobre o valor da felicidade em ajudar outros usuários a compartilharem conhecimento é adequada.</p> <p>A percepção dos participantes sobre o valor do esforço necessário para construir uma rede de conhecimento é adequada.</p> <p>A percepção dos participantes sobre o valor da quantidade e do tempo necessários para a participação na rede de conhecimento é adequada.</p>
Compartilhamento do Conhecimento	<p>Os membros da nossa rede compartilham seus superiores de trabalho e documentos oficiais com outros membros do grupo.</p> <p>Os membros da nossa rede compartilham suas metodologias e diretrizes com outros membros do grupo.</p> <p>Os membros da nossa rede compartilham experiências e conhecimentos sobre como fazer as coisas com outros membros do grupo Compartilho ativamente meu conhecimento com os membros da rede.</p> <p>Estou discutindo as questões de profissionalismo cara a cara com os outros, em vez de entrar em conflito apenas com o problema em si.</p> <p>Normalmente me vejo envolvido em discussões profissionais que beneficiam as pessoas da rede.</p> <p>Sou voluntário para compartilhar informações e conhecimento com outros profissionais da indústria.</p> <p>Compartilho informações e conhecimentos que são benéficos para mim ou para meus colegas.</p>
Intenção de Compra	<p>Gasto muito dinheiro para comprar produtos online em sites de comércio social.</p> <p>A partir da 10ª vez que escolho uma loja para comprar, 6 vezes que seleciono sites de comércio social dos quais compro mais mercadorias sites de comércio eletrônico do que outras lojas.</p>

Fonte: Ghahtarani, Sheikhmohammady e Rostami (2020, p. 197)

Os resultados decorrentes da análise da variável capital estrutural revelaram-se como o padrão de comunicação predominante entre os indivíduos, o que espelha suas características e habilidades de acesso a recursos, e, por conseguinte, exerce influência sobre as decisões de compra em relação aos produtos e serviços que melhor correspondem às suas expectativas. Ademais, as interações periódicas representam a base do mencionado capital estrutural, cuja carência compromete a confiança na relação estabelecida entre o comprador e o vendedor devido à escassez de informações. Portanto, torna-se relevante aumentar a frequência dessas interações, a fim de fomentar a familiaridade entre as partes, contribuindo para a formação de um sólido capital estrutural entre elas.

A dimensão cognitiva do capital social impulsiona um processo no qual os usuários interagem para compartilhar informações entre si, revelando-se um fator crucial para a disseminação do conhecimento dentro do contexto das plataformas de comércio digital. Por outro lado, o capital relacional evidencia que os relacionamentos forjados por meio de interações em redes sociais, pautados no respeito e na amizade, podem afetar o comportamento dos usuários e aumentar os ativos informacionais relativos a seus perfis, o que, por sua vez, pode ser aproveitado pelas plataformas com fins mercadológicos.

Adicionalmente, a influência da dimensão compartilhamento de conhecimento também pode gerar benefícios mercadológicos, uma vez que é influenciada pelas interações sociais, que desempenham um papel relevante na geração de informações capazes de impactar as decisões de compra e contribuir para a percepção de lucros. A dimensão lucros percebidos foi identificada como um aspecto psicológico relacionado ao compartilhamento de informações, pois atua como um motivador intrínseco; quando as pessoas percebem que suas atividades resultam em melhorias nas condições de trabalho ou facilitam suas tarefas, elas tendem a se mostrar mais inclinadas a compartilhar informações de forma proativa (Ghahtarani; Sheikhmohammady; Rostam, 2020).

Dessa forma, visando contribuir para o propósito desta tese, que se concentra na avaliação do papel das plataformas de trocas multilaterais no contexto do desempenho das MPME, conforme delineado pelo estudo de Ghahtarani, Sheikhmohammady e Rostam (2020), observa-se que o compartilhamento de informações/conhecimentos exerce um impacto significativo na cognição, sentimentos e necessidades dos consumidores que utilizam tais plataformas de comércio digital.

Paralelamente, investigou-se em que medida esse compartilhamento ocorre entre as empresas vinculadas a esse modelo de negócios, considerando que a proposta das plataformas, sejam elas de comércio digital convencionais ou de permuta multilateral, reside em oferecer essa troca de informações visando potencializar a venda de produtos e serviços.

Além disso, é importante destacar que a intenção de compra é um comportamento individual suscetível a influências de informações e processos emocionais. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento e informações pode desempenhar um papel relevante, exercendo um impacto significativo na intenção de compra, visto que o acesso a informações sobre produtos e serviços possibilita que as pessoas tomem decisões de forma mais segura, o que pode impactar em alguma medida no desempenho dessas plataformas.

As características do modelo de negócio das plataformas digitais de economia colaborativa conforme detalhamento no item 2.5 sugerem que as dimensões capital cognitivo, capital estrutural, capital relacional, confiança, interação social, benefício percebido, compartilhamento de conhecimento e intenção de compra, proposta por Ghahtarani, Sheikhmohammady e Rostami (2020), parecem mais aderentes ao ambiente de relacionamentos que ocorrem na plataforma. Contudo, vale observar que a investigação exploratória, utilizando uma abordagem de coleta de dados qualitativa prevista no delineamento desta pesquisa, possibilita com mais critério efetuar os ajustes estruturantes da escala de indicadores do capital social customizada ao ambiente sob estudo.

Essa abordagem propõe a formulação de um pressuposto para investigar os efeitos das conexões teorizadas como facilitadoras de transações comerciais em plataformas de permutas multilaterais em relação aos seus resultados.

Pressuposto 2: “A evolução do capital social exerce uma influência direta e positiva sobre o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas digitais de permutas multilaterais de natureza colaborativa”.

2.6.3 Alfabetização financeira

O tema alfabetização financeira nas MPME, discutido por Molina-Garcia *et al.* (2022), destaca sua importância para o desempenho financeiro, acesso ao

financiamento, inovação, risco e empreendedorismo. Essa relevância já foi abordada por Kautsar (2017) e Ali e Li (2021), que ressaltaram a importância da alfabetização financeira para tornar o setor competitivo das MPME. Além disso, os autores afirmaram que a conscientização financeira e as habilidades de networking podem aumentar o acesso ao financiamento, fornecendo informações de forma rápida e eficiente.

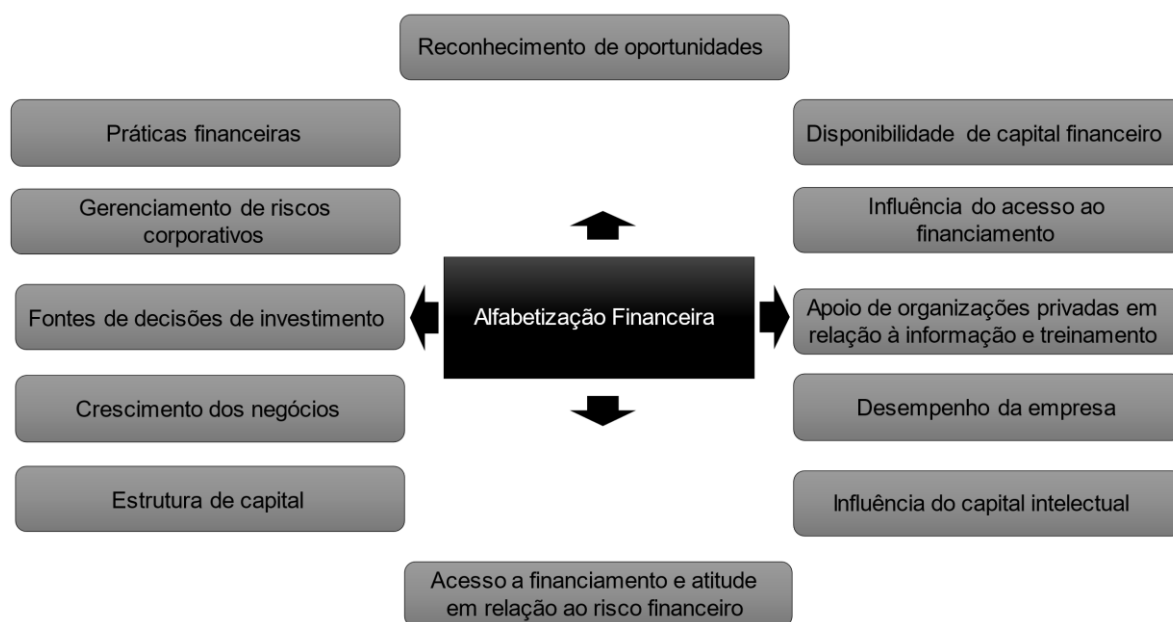
Para fins de definição adotada neste estudo, alfabetização financeira significa alcançar o bem-estar financeiro, por meio da consciência, conhecimento, habilidade, atitude e comportamento apropriados para tomar decisões financeiras sólidas para a empresa (OECD, 2018, p.4).

De acordo com Goyal e Kumar (2021), a alfabetização financeira é um tema amplamente discutido no meio acadêmico e profissional. As principais questões relacionadas a esse tema dizem respeito ao crescimento e à complexidade dos mercados financeiros devido à digitalização e às restrições financeiras presentes nesse mercado. Em termos de evidências anteriores, Eresia-Eke e Raath (2013) argumentavam que a alfabetização financeira tem um impacto direto e positivo no desempenho das empresas, e, portanto, novas pesquisas se tornaram necessárias.

Segundo Molina-Garcia *et al.* (2022), as pesquisas sobre alfabetização financeira foram conduzidas em diversas áreas acadêmicas, como educação e economia, bem como em vários níveis de análise e dimensões. O estudo principal dos autores examinou a alfabetização financeira do ponto de vista do consumidor, concentrando-se nos fatores que contribuem para a alfabetização financeira e como isso afeta o planejamento financeiro, o bem-estar financeiro, as decisões de investimento, as decisões de endividamento e a inclusão financeira. Esses aspectos foram analisados em diferentes grupos populacionais, como estudantes, famílias, trabalhadores e aposentados. A alfabetização financeira foi abordada no contexto empresarial, que se concentra na alfabetização financeira do proprietário-gerente e seu impacto nas questões financeiras, estratégicas e de desempenho da empresa.

A Figura 2 mostra a relação entre a alfabetização financeira e o conjunto de variáveis com implicações no desempenho das MPME.

Figura 2 – Relação entre alfabetização financeira e as variáveis de desempenho nas MPME



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Vários autores desenvolveram estudos sobre a influência da alfabetização financeira no desempenho das MPME, especialmente em relação à eficiência dos gerentes nas análises de acesso a créditos e na tomada de decisão. De acordo com Agyei, Adam e Agyemang (2019), a alfabetização financeira influencia a tomada de decisão dos gerentes, aumentando sua capacidade de análise em relação às possibilidades de acesso aos financiamentos disponíveis e à forma eficaz de acesso, o que reduz as restrições enfrentadas ao tentar acessar o financiamento. Sandhu, Hussain e Matlay (2012) destacam que o aumento do grau de alfabetização financeira dos gerentes influencia a preferência por financiamentos externos, levando as empresas a optarem por essa modalidade. Além disso, a alfabetização financeira reduz o uso de financiamentos alternativos prejudiciais ao desempenho das microempresas, como empréstimos de curto prazo e alto custo (Nitani; Riding; Orser, 2020).

Tian, Zhou e Hsu (2020) destacaram que a alfabetização financeira tem um papel importante na promoção da inovação empresarial, ajudando a reduzir as restrições financeiras e tornando a gestão de riscos mais efetiva. Ademais, em microempresas localizadas em países em desenvolvimento, foi identificado que a alfabetização financeira desempenha um efeito moderador entre a disposição dos

gerentes em assumir riscos e sua capacidade de empreender (Riepe; Rudeloff; Veer, 2022).

A alfabetização financeira nas empresas pode ser avaliada em diversos níveis hierárquicos, incluindo os *Chief Executive Officers* (CEOs), membros da alta administração, conselho de administração, departamento de contabilidade e funcionários não gestores. Quando o proprietário-gerente é o único tomador de decisões em uma empresa, a avaliação da alfabetização financeira da empresa geralmente se baseia no conhecimento do proprietário-gerente sobre o assunto (Damayanti *et al.*, 2018).

De acordo com Illmeyer *et al.* (2017), o aumento da consciência financeira dos CEOs tem implicações na gestão de receitas e despesas, promovendo uma perspectiva de longo prazo e, conseqüentemente, melhorando o nível de inovação das empresas. A capacidade de inovação da empresa também está ligada à contratação de capital humano com alto grau de conhecimento em alfabetização financeira, o que aumenta a capacidade de inovação das empresas (Liu *et al.*, 2021).

Dessa forma, a alfabetização financeira permite uma análise mais criteriosa das vantagens e desvantagens do nível de endividamento, resultando em uma estrutura financeira equilibrada na empresa, o que é importante para aumentar a confiança dos credores e reduzir as restrições financeiras (Ye; Kulathunga, 2019). Além disso, a alfabetização financeira contribui para o melhor desempenho das empresas, aumentando sua capacidade de obter novos recursos, aprimorando suas práticas de gestão de risco e ampliando o reconhecimento de oportunidades de negócio (Shah; Anwar; Hussain, 2021).

Uma investigação realizada por Tuffour, Amoako e Amartey (2022) propôs a análise do impacto da alfabetização financeira dos gestores sobre o desempenho, tanto financeiro quanto não financeiro, das pequenas empresas na Assembleia Municipal de La Nkwantanang Madina, localizada em Gana. Para atingir esse objetivo, foi conduzido um estudo de levantamento com uma amostra de 200 gestores dessas organizações, os quais responderam a um questionário contendo perguntas estruturadas. Essas perguntas foram construídas utilizando uma escala de cinco pontos do tipo Likert, abrangendo uma faixa que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As variáveis e critérios incluídos na escala foram elaborados a partir de uma revisão da literatura especializada, levando em consideração as definições fornecidas pelos próprios pesquisadores.

Quadro 6 – Escala de variáveis e critérios de medição na alfabetização financeira

Variáveis	Crítérios de Medição
Letramento financeiro	Conhecimento financeiro, atitude e consciência
Desempenho financeiro	Lucro, receita e vendas
Desempenho não financeiro	Satisfação de clientes e funcionários, crescimento do número de clientes, tamanho do mercado; vantagem competitiva, lealdade à marca
Características individuais	Idade do indivíduo, nível educacional e nível de experiência Idade da
Características das empresas	Empresa, número de funcionários
Características externas/ambientais	Imposto, regulamentação

Fonte: Tuffour, Amoako e Amartey (2022, p. 207)

Os resultados da pesquisa evidenciam que a alfabetização financeira dos gestores exerce um efeito positivo sobre o desempenho financeiro e não financeiro das empresas, uma vez que aquelas que possuem maior acesso a informações financeiras são capazes de realizar investimentos mais lucrativos. Adicionalmente, constatou-se que o conhecimento, a consciência e a atitude em relação às questões financeiras apresentam uma influência significativamente positiva tanto na alfabetização financeira dos gestores quanto nos resultados não financeiros alcançados pelas organizações. Desse modo, à medida que os gestores adquirem um conhecimento mais aprofundado sobre temas financeiros, eles se capacitam para tomar decisões financeiras mais acertadas e embasadas.

Observa-se, portanto, que a escala proposta abrange variáveis e critérios relevantes para medir a alfabetização financeira das MPME brasileiras, permitindo uma avaliação abrangente e aprofundada nesse contexto específico. Entretanto, cabe ratificar que a formatação final dessa escala também está sujeita aos eventuais achados da fase da pesquisa de campo que possibilita proceder à customização dessa estrutura à luz dos resultados da coleta de dados da fase exploratória por abordagem qualitativa prevista no delineamento deste estudo.

Nesta abordagem, um pressuposto é sugerido, destacando a importância da atualização dos gerentes em relação à alfabetização financeira para melhorar os resultados de seus negócios. Especificamente, postula-se que:

Pressuposto 3: “A evolução da alfabetização financeira tem um impacto declarado direto e positivo no desempenho das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas”.

2.6.4 Aprendizagem organizacional

O propósito da presente abordagem sobre a aprendizagem organizacional consiste em examinar a sua interligação com o desempenho das MPME, considerando que tais organizações adotam práticas similares de aprendizagem organizacional em virtude das particularidades inerentes ao setor em que operam.

A proposta central da aprendizagem organizacional, conforme previamente discutida por Easterby-Smith, Araujo e Burgoyne (2000), consiste em buscar a integração dos esforços de uma organização, de modo a possibilitar uma contínua adaptação ao ambiente competitivo. Nesse sentido, os profissionais envolvidos estão em constante desenvolvimento de suas capacidades, promovendo mudanças em seus comportamentos e oferecendo alternativas criativas para solucionar os desafios diários enfrentados pela organização.

Seguindo as considerações de Amara *et al.* (2008), é essencial que as empresas concentrem seus esforços no desenvolvimento e na implementação da aprendizagem organizacional, a fim de aprimorar seu desempenho. Isso implica a promoção da disseminação e exploração do conhecimento tanto dentro da organização quanto em seu ambiente externo, o que tem o potencial de influenciar positivamente sua capacidade de inovação. De acordo com Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), a aprendizagem organizacional, inovação e desempenho são fatores inter-relacionados, sendo destacado que a inovação pode ter um impacto direto no desempenho.

De acordo com Bido *et al.* (2011), a aprendizagem organizacional é uma abordagem complexa que se concentra nos processos de aprendizagem individual e em como essa aprendizagem é convertida em resultados para as empresas. Os autores afirmam que as organizações têm buscado implementar práticas de aprendizagem com o objetivo de orientar e garantir resultados por meio da aprendizagem dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à implementação de estratégias nos modelos de negócios.

Estudos anteriores conduzidos por Duhá e Porto (2002) delinearão uma classificação das práticas de aprendizagem organizacional em dois grupos distintos. O primeiro grupo diz respeito à geração interna de conhecimento, englobando atividades como reuniões em grupo, análise de indicadores, estudo de casos internos, laboratórios de aprendizagem, planejamento estratégico de cenários, reflexão sobre práticas e modelos de gestão. Por outro lado, o segundo grupo compreende a aquisição externa de conhecimento, que envolve práticas como benchmarking, pesquisas colaborativas, estabelecimento de parcerias formais e informais, além de visitas e interações com outras organizações.

Durante o mesmo período, Fleury e Oliveira Jr. (2002) defendiam a importância de compreender as práticas organizacionais por meio da análise das rotinas, que são elementos fundamentais da memória organizacional. Essas rotinas, presentes no dia a dia das empresas, desempenham um papel importante na promoção da aprendizagem organizacional. No entanto, é vital ressaltar que a aprendizagem eficaz só ocorre quando o conhecimento é acessado e assimilado pelos colaboradores das organizações.

Na visão de Mbengue e Sané (2013), é fundamental que as organizações adotem mecanismos e práticas que estimulem a criação de conhecimento organizacional. Esses mecanismos englobam atividades como socialização, internalização e externalização, aliadas a práticas de gestão que estabelecem um ambiente favorável à aprendizagem. Os autores argumentam que tais práticas são fundamentais para a capacidade de aprendizagem organizacional, definida como um conjunto de estratégias de gestão que facilitam o processo de aprendizagem, combinadas com uma série de mecanismos que ampliam a habilidade de a organização manter e melhorar seu desempenho.

Nesse contexto, Fernandes (2017) considera que o principal desafio enfrentado pelas organizações, independentemente de seu tamanho, reside na compreensão do processo de transferência pelo qual o conhecimento e a aprendizagem individual são internalizados em suas estruturas organizacionais. Para alcançar esse objetivo, torna-se essencial criar um ambiente de aprendizagem organizacional que esteja alinhado com as metas, visão e valores da organização.

Com o propósito de aprofundar a compreensão acerca da definição de aprendizagem organizacional, procede-se à apresentação de algumas definições propostas por estudiosos na área.

Quadro 7 – Definições de aprendizagem organizacional por pesquisador

CONCEITO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	AUTOR
Processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.	Ruas (2001)
A aprendizagem organizacional é uma condição de sobrevivência para as empresas em ambientes instáveis.	Fleury e Fleury (2004)
Participação do processo de ampliação do desempenho e competitividade das empresas.	Takahashi e Fischer (2009)
Um processo dinâmico de criação e desenvolvimento de novos conhecimentos capaz de promover recursos e capacidades que favorecem um melhor desempenho organizacional, além de influenciar um comportamento proativo e não reativo pelo vínculo que ela estabelece entre o ambiente e a organização.	Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011)
Criação, retenção e transferência de conhecimento, em que, novos conhecimentos são criados, quando as organizações aprendem com a experiência, podendo ser mantido com sinais de persistência sobre o tempo e podendo também ser transferido dentro e entre unidades.	Argote (2011)
A aprendizagem organizacional é baseada na rotina, possui dependência histórica e é orientada para resultados e objetivos.	Nogueira e Odelius (2015)
Aprendizagem organizacional está relacionada um ambiente que estimula a troca de conhecimentos e a colaboração entre os colaboradores da organização, a fim de melhorar a capacidade de aprendizagem coletiva e o sucesso organizacional.	Sugerida pelo autor

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Um estudo realizado por Cabral (2020) teve como objetivo analisar a ocorrência da aprendizagem organizacional em MPE que adotam a terceirização como modelo de negócio em uma empresa do setor de alimentos em Rio Verde-GO. A pesquisa constatou que a aprendizagem organizacional nessas empresas é facilitada por meio de práticas específicas, as quais devem ser adaptadas às necessidades da empresa de alimentos na qual operam como terceirizadas. Essas práticas são implementadas durante a execução das tarefas e são supervisionadas pelo gerente, que utiliza normas e procedimentos para estimular a aprendizagem tanto dos colaboradores quanto da própria organização.

Quadro 8 – Escala de categorias e critérios de aprendizagem organizacional

Categorias	Crítérios de Análises
	Momentos para reflexão a partir de experiências anteriores
	Estímulo à troca de ideias
	Pré-disposição para aprender com o passado

Categorias	Critérios de Análises
Práticas de aprendizagem	Oportunidades para descrição de problemas organizacionais e questionamentos
	Mudança ou suspensão de regras vigentes na empresa para atender às exigências da contratante
	Flexibilidade na adaptação ao ambiente externo
	Considera as experiências das organizações contratantes ao formular suas estratégias
	Padrões estabelecidos para avaliar e acompanhar os processos organizacionais com relação à empresa contratante
	Troca de habilidades, tecnologias, competências e diretrizes da empresa
	Incentivos para o desenvolvimento de diálogo e trabalho em grupo
	Compartilhamento de ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho desenvolvido por equipes multifuncionais
Contexto	Como são desenvolvidas a aprendizagem na empresa para atender à empresa contratante do serviço
	Conhecimento do termo aprendizagem e práticas de aprendizagem na organização
	Adequação das práticas da empresa para atender os critérios exigidos da contratante
	Como são passadas as exigências para prestar serviço à Companhia de alimentos?
	Quais são os critérios para ser uma empresa terceirizada na Companhia de alimentos
Gerente	Ações superar as dificuldades no processo de aprendizagem
	Conhecimento compartilhado no processo de formação da liderança
	O processo de tomada de decisão é compartilhada
	Sistematização da educação contínuo, com treinamentos, cursos de capacitação,
	Papel da liderança
	Envolvimento da liderança nas iniciativas de aprendizagem
Como ocorre a aprendizagem	Disseminação do conhecimento gerado nas áreas da empresa
	Há oportunidades para aprender com fracassos e erros cometidos através de estratégias anteriores?
	Parâmetros de Avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários
	Dificuldades para contratar profissionais para atuarem em níveis gerenciais
	Dificuldades para contratar profissionais que atendam às exigências do cargo da empresa
	Oferece treinamento para os recém-chegados
	Transmissão dos valores da empresa ao funcionário
	Com o tempo eles recebem capacitação
	Existe plano de benefícios e incentivo à capacitação
	Abertura para que os funcionários exponham suas ideias
	Como são aproveitadas as ideias dos funcionários
	Comunicação aberta entre os membros da Organização,

Categorias	Critérios de Análises
	compartilhando problemas e questões relevantes
Resultados	Resultados efetivos decorrentes das práticas de aprendizagem
	Como a organização ganha ao estabelecer e direcionar práticas para manter seu conhecimento?

Fonte: Cabral (2020, p. 68)

Para entender a dinâmica da aprendizagem organizacional em MPE, foram realizadas entrevistas com oito gerentes, de sete empresas terceirizadas, seguindo uma escala elaborada a partir de uma revisão da literatura que englobava 5 categorias e 36 critérios de análise. Os resultados revelaram que as MPE investigadas adotam práticas que promovem a aprendizagem organizacional ou proporcionam condições favoráveis para tal. Em relação às dinâmicas internas de conhecimento, foram identificadas atividades como reuniões, planejamento, diálogos e trabalho em equipe. Por sua vez, a obtenção externa de conhecimento ocorre principalmente por meio da empresa terceirizada à qual as MPE estão vinculadas. É relevante destacar que o estímulo ao diálogo, à troca de ideias, ao trabalho em grupo e ao desenvolvimento de liderança dentro dos grupos de trabalho contribui para a criação de um ambiente organizacional propício à aprendizagem. Por fim, verificou-se que o papel do gerente é crucial como facilitador da aprendizagem organizacional, orientando as ações, medindo as demandas da empresa terceirizada e transmitindo informações aos funcionários e à organização visando ao aprimoramento do desempenho (Cabral, 2020).

Outra pesquisa, conduzida por Gomes e Wojahn (2015), teve como objetivo examinar a influência da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho inovador e no desempenho organizacional de 82 PME do setor têxtil situadas no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A coleta de dados ocorreu por meio de reuniões previamente agendadas com os gestores de cada empresa, nas quais foi entregue o instrumento de coleta, juntamente com um prazo de 15 dias estipulado para sua devolução.

Para a realização do estudo a escala considerou dimensões por construtos. O construto da capacidade de aprendizagem organizacional consistiu em quatro dimensões: Experimentação (com quatro indicadores), Interação com o Ambiente Externo (com três indicadores), Propensão ao Risco (com quatro indicadores) e Diálogo (com quatro indicadores). As afirmações foram avaliadas utilizando uma

escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O construto do desempenho inovador compreendeu duas dimensões: eficiência (com quatro indicadores) e eficácia (com sete indicadores). A avaliação foi realizada por meio de uma escala Likert, cujas pontuações variaram de 1 a 7, onde 1 representou "muito pior que os concorrentes" e 7 representou "muito melhor que os concorrentes". Quanto ao construto do desempenho organizacional, este foi avaliado a partir de quatro itens, sendo dois relacionados ao desempenho de mercado (fidelização de clientes e crescimento de vendas) e dois relacionados ao desempenho financeiro (rentabilidade e retorno sobre o investimento), utilizando uma escala Likert de 7 pontos, onde 1 indicou "muito pior que os concorrentes" e 7 indicou "muito melhor que os concorrentes".

Quadro 9 – Escala das dimensões, variáveis e indicadores da aprendizagem organizacional

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	
Dimensões	Variáveis e Indicadores
Experimentação	Apoio a novas ideias (Experiência 1). Respostas favoráveis às iniciativas dos funcionários (Experiência 2). Valorização da mudança (Experiência 3). Facilitação da mudança (Experiência)
Interação com Externo Ambiente	Coleta e reporte de informações do ambiente externo (InterExtEnv1). Receber e compartilhar informações (InterExtEnv2). Interação das pessoas com o ambiente externo (InterExtEnv3).
Propensão ao Risco	Estímulo no enfrentamento de novas situações (PropRisk1). Assumir riscos que não prejudiquem a empresa (PropRisk2). Recursos para projetos que envolvam novas situações (PropRisk3). Tomar decisões sem ter todas as informações. (PropRisco4).
Diálogo	Incentive os funcionários a se comunicarem (Diálogo1). Comunicação livre e aberta dentro das equipes de trabalho (Diálogo2). Facilitação da comunicação dentro da empresa (Diálogo3). Presença de equipes de trabalho multifuncionais (Diálogo 4).
Desempenho Inovador	
Eficiência	Tempo médio em semanas para o desenvolvimento do produto (Eficiência1). Tempo médio em horas totais para desenvolvimento de produto (Eficiência2). Custo médio por projeto Inovador (Eficiência3). Grau de satisfação com o produto (Eficiência4).
Eficácia	Substituição de produtos desatualizados (Eficácia1) Expansão da linha de produtos (Eficácia2).

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	
Dimensões	Variáveis e Indicadores
	Desenvolvimento de subprodutos (Eficácia3). Desenvolvimento de novas linhas de produtos (Eficácia 4). Desenvolvimento de produtos ecológicos (Eficácia5). Aumento da participação de mercado (Eficácia 6). Abertura de novos mercados domésticos (Eficácia7)
Desempenho Organizacional	
Desempenho	Lealdade do cliente (Desempenho 1). Crescimento das vendas (Desempenho 2). Rentabilidade (Desempenho 3). Retorno do investimento (Desempenho 4).

Fonte: Gomes e Wojahn (2015, p. 6)

Os resultados empíricos evidenciaram que a capacidade de aprendizagem organizacional exerce um impacto positivo e significativo sobre o desempenho inovador. No entanto, não foi constatada uma relação significativa entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional em geral. Esses achados sugerem que a aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental no contexto do desenvolvimento de novos produtos e processos, pois é influenciada por fatores que facilitam o processo de aprendizado e estimulam a inovação (Gomes; Wojahn, 2015).

A dimensão do diálogo emergiu como a mais influente na promoção da aprendizagem organizacional. Em termos de significância estatística, constatou-se que o processo de comunicação e a habilidade dos gestores em facilitar a troca de conhecimento em grupos de trabalho tendem a potencializar a aprendizagem, a criatividade, a inovação e a capacidade de resolução de problemas. Nesse contexto, é recomendado que as PME adotem estratégias para fomentar a aquisição de novos conhecimentos, por exemplo, incentivando seus colaboradores a participarem regularmente de feiras e exposições. Essas práticas visam promover o desenvolvimento de novas ideias e experiências fora do ambiente organizacional, o que contribui para fortalecer a capacidade de inovação da empresa.

Ambos os estudos revelaram que a dimensão do diálogo exerceu uma influência significativa na aprendizagem organizacional, o que, por sua vez, teve um impacto positivo no desempenho inovador das empresas. Diante dessas constatações, considerou-se relevante a adoção das abordagens empregadas nesses estudos para a mensuração do construto de aprendizagem organizacional em

empresas de diversos setores, incluindo aquelas que operam em modelos de negócios baseados em plataformas de trocas multilaterais.

Com base nesta abordagem, pode-se levantar o pressuposto de que o aumento das habilidades individuais dos empresários, orientados pelas práticas de gestão oferecidas pelas plataformas de permutas multilaterais, impacta direta e positivamente o desempenho dessas empresas.

Pressuposto 4: “A evolução da aprendizagem organizacional influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”.

2.6.5 Maturidade digital e as plataformas digitais

Diferentes tipos de plataformas digitais surgiram com o rápido desenvolvimento da tecnologia nas últimas duas décadas. Uma plataforma digital pode ser definida como uma arquitetura de tecnologia que aceita a integração de plataformas de tecnologia de informação, computação e conectividade disponíveis para uma organização, por permitir o desenvolvimento de suas funcionalidades. Em sua natureza, as plataformas digitais são abertas, acessíveis e difundidas. Entre as plataformas que apresentam tais características estão a plataforma iOS da Apple e a plataforma SAP, estas dão maturidade às empresas para que desenvolvam a inovação, distanciando-se dos modelos de negócios mais tradicionais (Mei; Zhang; Zhu, 2021).

As plataformas digitais são ferramentas estratégicas e processos de desmaterialização, podendo impactar as reduções de custos e aumento de receitas. Ainda segundo os autores, elas transformam as estruturas das principais indústrias, interrompem os negócios convencionais e forçam as empresas tradicionais a reavaliarem seus modelos de negócios (Esposito De Falco *et al.*, 2017). Entende-se modelo de negócios como uma proposta que retém os principais componentes de um plano de negócios, abrange o que o negócio faz e como o negócio gera lucro (Huang, 2013). Em outra definição, um modelo de negócio pode ser definido como a maneira pela qual uma organização empresarial cria e entrega valor aos seus *stakeholders* (Teece, 2010).

Em seu estudo sobre Plataformas digitais e inovação do modelo de negócios das PME, considerando uma amostra de 325 PME de manufatura na China, Xie *et al.* (2022) se debruçaram em encontrar repostas para o questionamento: Qual é o efeito das plataformas digitais na inovação do modelo de negócios das PME? Tal indagação tem relações com as afirmações de que as plataformas digitais podem permitir que as PME promovam a inovação rapidamente devido às suas estratégias mais flexíveis e tempos de tomada de decisão relativamente mais curtos em comparação com as grandes empresas (Cenamor; Frishammar, 2021; Mei; Zhang; Zhu, 2021).

Em paralelo, estudo de Xie *et al.* (2022) relata que as PME promovem modelos de negócios inovadores usando vários tipos de plataformas digitais, como plataformas industriais de internet ou plataformas de computação em nuvem. Os autores afirmam que as plataformas digitais podem ajudar as PME a promoverem a inovação do seu modelo de negócios, pois estas permitem que as empresas atualizem seus equipamentos, aumentem a capacitação de seus funcionários, construam suas parcerias e melhorem seus processos operacionais.

Nesse sentido, essas abordagens evidenciam a necessidade de antecipação de transformações digitais na MPE, que alimentam sua maturidade digital, para apoiar os projetos de inovação. Da Costa *et al.* (2022) acreditam que a maturidade digital das MPE tende a promover a inovação de seus modelos de negócios. Porém, ao avaliar o nível de maturidade de 340 empresas brasileiras no setor privado enquanto mercado emergente, descobriram que o nível de maturidade das MPE não se apresenta com boas perspectivas. Em relação aos mercados emergentes, a falta de infraestrutura, a falta de acesso a empréstimos bancários, a limitação de recursos tangíveis e integráveis e a ausência de políticas públicas audaciosas se apresentam como fatores inibidores à gestão e à expansão dos negócios. Para as MPE, esse desafio é bastante acentuado, pois, para se manterem competitivas, são obrigadas constantemente a repensar o seu modelo de negócio e a sua estratégia organizacional (Simba; Ojong; Kuk, 2021).

Alinhado a este pensamento, Da Costa *et al.* (2022) enfatizam que as MPE são pressionadas a se reinventarem adotando novas práticas, implementando inovações, aplicando novas estratégias, desenvolvendo novos produtos e uso mais intensivo de tecnologias digitais, a fim de corresponderem a essa nova perspectiva de negócios associada aos desafios inerentes às economias emergentes. Em sua investigação os autores identificaram que a transformação digital é um processo altamente integrado

e multifacetado, mostrando que menos de 3% das MPE brasileiras apresentaram uma estrutura digital consistente, representando um grau de maturidade de pelo menos 80% de digitalização. Essas empresas possuem diretrizes definidas sistematicamente, com práticas de gestão de projetos, portfólios, pesquisa e desenvolvimento, o desenvolvimento de uma estratégia digital, o controle sistemático dos resultados organizacionais e a gestão de dados, fortalecendo a transformação digital do negócio (Da Costa *et al.*, 2022).

Outro ponto relevante foi a constatação de que a evolução da digitalização das MPE está relacionada à implementação de inovações na estrutura organizacional e pelo aumento do faturamento da empresa que facilitam esse processo. Ser inovador caracteriza uma condição para a digitalização das MPE brasileiras, além do fato de que, quanto maior a receita do negócio, mais digital a organização se torna. Por fim, é ressaltada a urgência de esforços intensos por parte de empresas e formuladores de políticas públicas no Brasil para fomentar comportamentos, capacidades e capacitadores alinhados à transformação digital para garantir a competitividade das MPE (Da Costa *et al.*, 2022).

Segundo Cenamor, Parida e Wincent (2019), a capacidade de plataforma digital pode ser definida como a capacidade de uma organização utilizar como instrumentos competitivos as mais avançadas ferramentas e tecnologias digitais que pode representar uma expressiva vantagem competitiva de uma empresa em termos de inovação e desempenho. Para Xiao, Tian e Mao (2020), a capacidade de plataforma digital desempenha um papel fundamental ao permitir que as empresas desenvolvam tecnologias e serviços complementares. Em relação à agilidade organizacional, Chen e Siau (2020) a descrevem como a capacidade de identificar oportunidades e reagir de forma eficiente ao mercado no âmbito da empresa, além de oferecer possibilidades de estudar implicações do dinamismo externo no desempenho organizacional.

Autores como Sadeghi *et al.* (2019) acreditam que as PME sejam afetadas por avanços tecnológicos e de certa forma podem alavancar sua capacidade de plataforma digital para promover sua agilidade organizacional, elas também são impactadas de forma significativa pelo ambiente onde as mudanças na infraestrutura tecnológica e nas culturas específicas em mercados emergentes podem afetar a forma como eles lidam com a mudança. É interessante compreender que as PME de mercados emergentes são significativamente pouco pesquisadas no contexto específico da capacidade de plataforma digital (Jafari-Sadeghi, 2021). Além disso,

Troise *et al.* (2022) chamam a atenção para a necessidade de ampliar a compreensão do papel das capacidades digitais em relação à agilidade organizacional, principalmente em contextos voláteis, incertos, complexos e ambíguos, como é o caso em mercados emergentes.

Nesse sentido, o caminho para adotar e usar plataformas digitais não é fácil. Após a implementação de plataformas digitais, as organizações podem enfrentar problemas relacionados à adoção de diferentes tecnologias, desafios relacionados a mudanças dentro de seus limites podendo afetar seus parceiros, além de incertezas nos relacionamentos, troca de riscos e perigos que afetam os resultados organizacionais. Esses desafios trazem o conceito de capacidade de plataforma digital para o cenário a fim de que as plataformas digitais sejam utilizadas de forma efetiva mitigando os desafios associados à adoção dessas plataformas (Wang *et al.*, 2016).

As empresas com maiores níveis de capacidade de plataforma digital estão mais bem posicionadas para desenvolver, integrar e utilizar efetivamente plataformas e tecnologias digitais. Ela pode representar um recurso baseado na simplificação de processos de negócios, na rápida tomada de decisão e implementação, permitindo que as organizações se tornem mais ágeis em suas iniciativas estratégicas. É importante ressaltar que as empresas podem melhorar seus processos e serviços por meio do processo contínuo de transformação digital, respondendo efetivamente a ambientes complexos e em mudança (Cenamor; Parida; Wincent, 2019).

Nesse sentido, os resultados de um estudo conduzido por Ahmed *et al.* (2022) com as empresas paquistanesas mostram que a capacidade de plataforma digital melhora a agilidade organizacional mediada pelo capital intelectual e a dimensão ambiental enfraquece a ligação entre capacidade de plataforma digital e o capital intelectual. Apesar de a abordagem da plataforma permitir que as PME de manufatura implementem com sucesso tecnologias digitais que melhorem a agilidade da organização, é importante os gestores concentrarem suas atenções na melhoria do capital intelectual, permitindo que suas organizações se tornem mais ágeis e flexíveis, adquirindo capacidade de responder melhor ao contexto das mudanças tecnológicas e ambientais.

Embora existam diferentes interpretações, a transformação digital, conforme Vial (2019), refere-se a um processo direcionado à melhoria da estrutura organizacional por meio da integração de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade. É importante ressaltar que essa abordagem complexa

tem impacto em vários setores dentro de uma organização. Desse modo, é percebido o empenho de diversas empresas em integrar a tecnologia digital em suas operações, impulsionando uma transformação organizacional que se apoia no acesso e na utilização de novas tecnologias, visando aprimorar o desempenho organizacional e obter vantagens competitivas duradouras. Além disso, essa transformação enfatiza a importância da criatividade, cooperação e capital intelectual e abarca a modificação das principais operações, produtos e processos de negócio, os quais exercem um impacto direto nos modelos de negócio da empresa (Melović *et al.*, 2020).

Considerando a complexidade inerente à transformação digital, Rossmann (2018) conduziu uma revisão sistemática na literatura e constatou a ausência de estudos que oferecessem uma estrutura de medição para a avaliação da maturidade digital. Para suprir essa lacuna, foram realizados estudos com base em modelos de medição reflexivos e formativos, utilizando um conjunto de itens bem fundamentados, a fim de desenvolver uma estrutura abrangente para a mensuração da maturidade digital.

Esses modelos de medição foram testados em uma amostra de 240 executivos responsáveis por iniciativas de transformação digital na Alemanha, Áustria e Suíça. Os resultados obtidos indicaram que o conceito de maturidade digital abrange oito dimensões de capacidade. Essas dimensões são as seguintes: estratégia (explícita, multifuncional, transformadora, avaliada); liderança (comprometimento, estilo, papel, adoção de liderança); mercado (valor para o cliente, inovação, digitalização, cocriação); operações (agilidade, integração, recursos, cooperação); pessoas (experiência, aprendizado, adoção pelos funcionários, especialização); cultura (transparência, dinâmica, capacitação, atitude em relação ao acaso); governança (coordenação, alinhamento, mensurabilidade, orientação para metas); e tecnologia (dados, interação, automação, ambiente de trabalho) (Rossmann, 2018).

Essas dimensões abrangem um conjunto de 32 indicadores e o autor recomenda que as empresas utilizem o modelo de medição desenvolvido para a maturidade digital, a fim de avaliar seu estado atual e orientar suas estratégias ao longo do processo de transformação digital. No Quadro 10, é apresentada a escala proposta por Rossmann (2018) para a análise desse construto.

Quadro 10 – Escala de dimensões e indicadores de mensuração da maturidade digital

	Itens	Descrição do item
Estratégia	EST1	Nossa empresa tem implementado uma estratégia digital.
	EST2	A estratégia digital da nossa empresa é documentada e comunicada.
	EST3	A estratégia digital da nossa empresa tem significativa influência no modelo de negócios e operações.
	EST4	A estratégia digital está sendo continuamente avaliada e adaptada.
Liderança	LID1	Nossos executivos apoiam a implementação da estratégia digital.
	LID2	A estratégia digital é somente implementada em áreas funcionais isoladas.
	LID3	A cultura da liderança em nossa empresa é baseada na transparência, cooperação e descentralização dos processos de tomada de decisão.
	LID4	A estratégia digital da nossa empresa tem uma influência nas tarefas e nos perfis de atuação dos executivos.
Mercado	MER1	Produtos e serviços digitais estão integrados em nossas interfaces e processos de negócios e criam um impacto perceptível na experiência do cliente.
	MER2	Existe em nossa empresa uma criação direta de valor agregado por meio da digitalização progressiva de produtos e serviços (por exemplo: redução de custo, aumento de produtividade, melhoria na experiência do cliente, diferenciação do cliente).
	MER3	Produtos e serviços digitais têm um largo impacto no desempenho geral da nossa empresa.
	MER4	Nossa empresa está criando volume significativo de vendas por meio de canais digitais.
Operações	OPE1	Existem recursos suficientes (tempo, pessoas, orçamento) disponíveis para implementar a estratégia digital dentro da nossa empresa.
	OPE2	Estabelecemos uma forte cooperação multidisciplinar e cocriação entre as partes interessadas por meio da nossa cadeia de valor.
	OPE3	Processos físicos e digitais são totalmente integrados por meio de modelos de processos holísticos.
	OPE4	A força da nossa estratégia digital é conduzida para inovações em operações.
Pessoas	PES1	Dentro da nossa empresa, existem especialistas em questões centrais relacionadas à transformação digital.
	PES2	Dentro da nossa empresa, oportunidades de educação futura para tópicos centrais da transformação digital estão disponíveis.
	PES3	Dentro da nossa empresa, medidas abrangentes para fortalecer a alfabetização digital são implementadas.
	PES4	Dentro da nossa empresa, novos perfis de trabalho têm sido criados para empregados com perícia em tópicos centrais da transformação digital.
Cultura	CULT1	Decisões dentro da nossa empresa são transparentes para nossos próprios empregados.
	CULT2	A digitalização tem impacto na agilidade da tomada de decisão da nossa empresa.
	CULT3	No dia a dia dos negócios, empregados e executivos trocam informações sobre a transformação digital da nossa empresa.
	CULT4	Mudança contínua é parte da nossa cultura corporativa.
Governança	GOV1	Diretrizes para o uso de tecnologias digitais são comunicadas e usadas pelos empregados.
	GOV2	Nossa empresa implementa um modelo de gestão holístico para a estratégia digital e métricas-chave correspondentes.

	Itens	Descrição do item
	GOV3	As métricas-chave para a estratégia digital estão totalmente integradas ao controle.
	GOV4	A estratégia corporativa e a estratégia digital estão intensamente conectadas e se complementam.
Tecnologia	TEC1	Nossa empresa utiliza grandes quantidades de dados para otimizar estratégias, processos e produtos.
	TEC2	Dentro da nossa empresa, usamos ferramentas para modelagem digital, automação e controle de processos de negócios.
	TEC3	Nossa empresa tem implementado conceitos de local de trabalho digital para todos os setores. Plataformas digitais são usadas para a colaboração do dia a dia.
	TEC4	Tecnologias digitais são a mola principal para futuros desenvolvimentos de produtos e serviços.

Fonte: Rossmann (2018, p. 6)

Nessa perspectiva, um estudo realizado por Salume *et al.* (2021) teve como objetivo identificar as dimensões e respectivos indicadores que operacionalizam o conceito de maturidade digital. O estudo buscou analisar a maturidade digital em empresas do setor varejista no Brasil, por meio da aplicação de um questionário eletrônico para 260 executivos estratégicos dessas empresas. O questionário baseou-se na escala desenvolvida por Rossmann (2018), que compreende oito dimensões de capacidade (estratégia, liderança, mercado, operações, pessoas, cultura, governança e tecnologia), mencionadas anteriormente. Na referida escala, os participantes foram convidados a expressar seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações apresentadas, utilizando uma escala do tipo Likert de 11 pontos. Essa escala variava de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Os resultados revelaram que apenas as dimensões de estratégia, mercado, operações, cultura e tecnologia apresentaram associações mais significativas com o progresso da maturidade digital. Essas dimensões demonstraram potencial de fornecer aos gestores insights valiosos para suas análises e tomadas de decisão, visando alcançar a transformação digital em seus empreendimentos. Embora as dimensões liderança, pessoas e governança não tenham influenciado as empresas estudadas por Salume *et al.* (2021), elas podem influenciar outros contextos de pesquisas considerando as características e modelos de negócios. Nesse sentido, a escala de maturidade digital desenvolvida por Rossmann (2018) se apresenta como uma ferramenta relevante para esta pesquisa, permitindo a mensuração do impacto desse construto no desempenho das MPME inseridas em modelos de negócios baseados em plataformas de permutas multilaterais.

Um segundo estudo foi conduzido por Sudrajad *et al.* (2023) com o objetivo de investigar os efeitos da implementação da estratégia de negócios digitais no desempenho das MPME na Indonésia. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário on-line, no qual 375 colaboradores das MPME foram entrevistados, abrangendo 19 províncias locais. Após a exclusão de oito respostas consideradas incompletas ou inválidas, a amostra final consistiu em 367 participantes, que foram incluídos na análise dos resultados.

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, utilizando uma escala Likert de quatro pontos (1 a 4) para medir as variáveis. A capacidade de digitalização foi avaliada por meio de seis itens de questionário, a alfabetização digital por sete itens, o desempenho da digitalização por quatro itens e o desempenho financeiro percebido por três itens. Os itens foram desenvolvidos com base em estudos anteriores, sem especificar os indicadores utilizados. O Quadro 11 apresenta as dimensões utilizadas no estudo proposto pelos autores.

Quadro 11 – Dimensões da maturidade digital

Construto	Dimensões
Maturidade Digital	Capacidade de digitalização
	Alfabetização Digital
	Desempenho de Digitalização
	Desempenho da Percepção Financeira

Fonte: Sudrajad *et al.* (2023, p. 10)

O estudo em questão abordou a análise de diversas variáveis e sua influência nos resultados relacionados à digitalização, alfabetização digital e desempenho financeiro percebido. A seguir, serão destacadas informações relevantes identificadas neste estudo. De acordo com Ukko *et al.* (2019), a capacidade de digitalização é uma medida que indica a habilidade de uma empresa ou organização em utilizar eficientemente as tecnologias digitais. No presente estudo, verificou-se que essa capacidade teve uma influência positiva e significativa no desempenho geral da digitalização. Além disso, a alfabetização digital segundo Sariwulan *et al.* (2020), refere-se ao conhecimento e habilidades das pessoas em lidar com tecnologias digitais, apresentou uma influência positiva e significativa tanto no desempenho da digitalização quanto no desempenho financeiro percebido (Sudrajad *et al.*, 2023).

Seguindo a análise da variável de desempenho financeiro percebido, que abrange a capacidade de a empresa gerar receitas, obter lucros e aumentar o valor

de mercado, Abou-Foul, Ruiz-Alba e Soares (2021) constataram um impacto positivo e significativo do desempenho da digitalização nessa dimensão. A avaliação da variável desempenho de digitalização, segundo Hinasah e Nuryakin (2020), atua como um mediador entre a capacidade de digitalização e o desempenho financeiro percebido. Constatou-se que, embora a capacidade de digitalização não tenha um efeito direto positivo e significativo no desempenho financeiro percebido, quando se considera o impacto indireto por meio do desempenho da digitalização, a capacidade de digitalização passa a ter um efeito positivo e significativo no desempenho financeiro percebido (Sudrajad *et al.*, 2023).

Para fins desta pesquisa, foram estudadas duas escalas que apresentaram dimensões, variáveis e indicadores com estreita relação com os aspectos identificados no referencial teórico.

Essas abordagens evidenciam a crescente importância das habilidades digitais para o êxito das empresas, sobretudo em ambientes colaborativos como as plataformas de permuta multilateral. Além disso, a maturidade digital de uma empresa pode influenciar sua capacidade de utilizar eficazmente as tecnologias digitais para otimizar processos, explorar novos mercados e atender às demandas dos clientes de forma eficiente, o que sugere o seguinte pressuposto:

Pressuposto 5: “A evolução da maturidade digital influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”.

2.6.6 Orientação empreendedora

O construto de orientação empreendedora é destacado como um elemento capaz de catalisar o desempenho das organizações, justificando-se, portanto, a necessidade de aprofundar a compreensão desse construto tanto em termos conceituais quanto nas dimensões aplicadas em estudos que investigam sua mensuração. Esse construto apresenta relevância em estudos relacionados às MPME e está em consonância com os objetivos desta pesquisa.

Em termos conceituais, conforme Terjesen, Hessels e Li (2016), a orientação empreendedora é uma abordagem estratégica que engloba um conjunto diversificado de práticas, tais como planejamento, análise metodológica e tomada de decisões

gerenciais. No entendimento de Wales, Marino e Shirokova (2019), a orientação empreendedora refere-se a comportamentos que se alinham com a habilidade de os indivíduos utilizarem processos inovadores para alcançar novos patamares de competitividade no mercado. Por sua vez, conforme a perspectiva de Wales, Covin e Monsen (2020), a orientação empreendedora se configura como um atributo organizacional manifesto e, portanto, propício à investigação do espírito empreendedor nas decisões gerenciais e no desempenho da organização.

Em relação às dimensões da orientação empreendedora, Coura *et al.* (2018), ao conduzirem uma revisão da literatura, constataram que empresas com características empreendedoras são aquelas que incorporam as principais dimensões previamente exploradas por outros pesquisadores no contexto da orientação empreendedora. Essas dimensões abarcam a inovatividade, a disposição para assumir riscos, a agressividade competitiva, a autonomia e a proatividade. Segundo os autores, organizações que adotam uma postura empreendedora apresentam um padrão distintivo de comportamento que permeia todos os níveis da estrutura organizacional, refletindo-se em práticas de gerenciamento eficazes. Essas empresas estão orientadas à inovação de produtos e/ou serviços, evidenciam uma tendência para assumir riscos, adotam uma postura de agressividade competitiva em relação ao mercado, atribuem autonomia aos gestores para a tomada de decisões e demonstram uma atitude proativa. O Quadro 12 oferece uma descrição detalhada das dimensões e características que compõem a orientação empreendedora.

Quadro 12 – Dimensões e características da orientação empreendedora

Dimensões	Características
Inovatividade	Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Liderança tecnológica; Novas linhas de produtos e ou serviços; Mudanças consideráveis nas linhas de produtos e ou serviços; Recursos humanos e financeiros investidos em inovação; Inovação administrativa, tecnológica, produtos e mercado; Criatividade e experimentação; Iniciativas de difícil imitação; Investimentos em P&D em períodos de dificuldade econômica; Engajamento em novas ideias, experimentos e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços e ou processos.
Assumir riscos	Operações caracterizadas como de alto risco: Adotar visão pouco conservadora na tomada de decisão; Inclinação para projetos de alto risco, pois esses têm chances de alto retorno; Devido ao ambiente, é audaz e assume variedade de ações para alcançar os objetivos da organização; Tendência de engajamento e apetite de risco; Preferência em agir com ousadia; Postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades; Encorajado a assumir desafios em mercados desconhecidos; Aceitar o risco financeiro ao buscar

Dimensões	Características
	grande volume de recursos para obter crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; Assumir risco pessoal ao adotar um padrão em favor de uma ação e decisão estratégica.
Agressividade Competitiva	Gastos agressivos, se comparados com os dos concorrentes em: <i>marketing</i> , qualidade e ou capacidade de manufatura; Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; Corta preços para aumentar participação no mercado; Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade; Mover-se de acordo com as ações e responder agressivamente às ações dos concorrentes; Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou a posição competitiva; Melhorar posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Adotar postura competitiva do tipo desfazer e destruir o competidor.
Autonomia	Pensamento que deve ser encorajado nas pessoas; Ação independente de indivíduos; Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; Encorajar iniciativas empreendedoras; Equipes de trabalho autônomas; Coordenar, medir e monitorar atividades autônomas; Líderes com comportamento autônomo; Culturas que promovem à ação independente, para manter controle de pessoal e para buscar oportunidades sem constrangimento social.
Proatividade	Monitorar tendências; Identificar necessidades futuras; Antecipar mudanças e problemas; Tendência a estar à frente dos competidores em ideias ou produtos; Iniciar ações às quais os competidores respondem; Primeiro a introduzir novos produtos e ou serviços no mercado, Moldar o ambiente com novas técnicas administrativas e tecnologias operacionais; Estar à frente no desenvolvimento de produtos; Produtos e serviços inovativos; Mudanças contínuas em produtos e serviços; Monitoramento contínuo do mercado; Entrada em novos mercados; Flexibilidade tecnológica ao assegurar disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos; Utilizar múltiplas tecnologias; Marketing e P&D; Planejamento orientado a problemas; Busca de oportunidades; Procedimentos de controle descentralizados e participativos; Tendência a iniciar ataques competitivos; Buscar oportunidades relacionadas às operações; Procurar por aquisição de negócios; Operações em estágios avançados do ciclo de vida do produto são estrategicamente eliminadas.

Fonte: Coura *et al.* (2018, p. 2540)

Um estudo realizado por Lizote *et al.* (2022) teve como objetivo avaliar a intensidade da orientação empreendedora em MPE associadas a uma entidade empresarial no Sul do Brasil. Para coletar os dados, os pesquisadores aplicaram um questionário de autopreenchimento em 198 gestores das MPE por meio do envio eletrônico utilizando a plataforma Google Docs. Nesse estudo, foram consideradas especificamente as dimensões da orientação empreendedora, como proatividade, inovatividade e assunção de riscos, totalizando 16 assertivas. Antes da aplicação do questionário completo, foi realizado um pré-teste com 5 gestores das empresas investigadas para garantir a clareza e adequação das perguntas. As respostas foram

quantificadas utilizando uma escala do tipo Likert de 5 pontos, que variava desde "discordo totalmente" (1) até "concordo totalmente" (5).

Quadro 13 – Dimensões e indicadores da orientação empreendedora

Dimensões	Indicadores
Proatividade	<p>1. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, tem forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novos produtos, ideias, serviço.</p> <p>2. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, a equipe de gestão da sua empresa, normalmente responde a ação que os concorrentes iniciam.</p> <p>3. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.</p> <p>4. Em geral, na sua empresa, sempre que há ambiguidade ou dúvida nas regras governamentais, a equipe de gestão atua proativamente para tomar iniciativa.</p> <p>5. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, ao tomar decisões estratégicas, responde rapidamente aos sinais de oportunidade.</p>
Inovatividade	<p>6. A sua empresa, nos últimos 3 anos tem valorizado a ênfase dada à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em vez de focar na comercialização e produtos/serviços que já existem na empresa.</p> <p>7. Em geral, sua empresa tem lançado e comercializado, nos últimos 3 anos, um número grande de novas linhas de produtos/serviços no mercado.</p> <p>8. Em geral, sua empresa nos últimos 3 anos tem efetuado mudanças significativas na linha de produtos/serviços.</p> <p>9. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento/comercialização de novos produtos/serviços baseados em liderança técnica e inovação.</p> <p>10. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa realiza pesquisas junto a usuários finais e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços.</p> <p>11. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento/comercialização de produtos/serviços que os clientes desejam.</p>
Assumir riscos	<p>12. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, ao decidir estratégias, se foca nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.</p> <p>13. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, sempre se procuram grandes oportunidades, com decisões arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados.</p> <p>14. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, devido à natureza do ambiente de negócios adota postura arrojadas visando atingir os objetivos da empresa.</p> <p>15. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, quando confrontada com situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais.</p> <p>16. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, está sempre disposta a sacrificar lucratividade nas soluções potenciais quando os problemas seguram o desempenho da empresa.</p>

Fonte: Lizote *et al.* (2022, p. 339)

Os resultados do estudo realizado por Lizote *et al.* (2022) evidenciaram que a dimensão de proatividade foi a que apresentou maior intensidade nas empresas examinadas. Essa constatação indica que os gestores dessas empresas demonstraram habilidades para tomar decisões estratégicas alinhadas à capacidade de explorar e identificar oportunidades antes dos seus concorrentes. Esses achados sugerem que tais empresas estão em uma posição vantajosa na busca por diferenciação e sucesso no mercado. Quanto à dimensão de inovatividade, os resultados mostraram uma relação significativa com a proatividade. Isso significa que a proatividade dos gestores está associada à capacidade de buscar alternativas inovadoras para manter suas empresas competitivas, demonstrando preocupação em atender às expectativas e necessidades dos clientes. A busca por inovação surge como uma resposta proativa para enfrentar as demandas do mercado em constante mudança. Em contrapartida, a dimensão de assunção de riscos foi a que apresentou menor intensidade nas empresas analisadas. Esse resultado sugere que algumas organizações podem estar evitando correr riscos, o que pode ser prejudicial em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. A atenuação da dimensão de assunção de riscos pode limitar a capacidade de as empresas aproveitarem oportunidades e enfrentarem desafios de maneira mais ousada e inovadora, o que pode impactar sua posição no mercado e sua vantagem competitiva (Lizote *et al.*, 2022).

Também essa abordagem sugere uma nova reflexão no sentido de entender o papel que a orientação empreendedora assume na MPME inserida na plataforma, o que implica pelo menos um pressuposto alternativo que sugere o posicionamento da orientação empreendedora como um fator antecedente, ou seja, com potencial de influência direta e positiva sobre o desempenho financeiro, social e ambiental, conforme identificado por Ndubisi, Zhai e Lai (2021).

Pressuposto 6: “A evolução da orientação empreendedora tem um impacto declarado direto e positivo no desempenho das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma descrição detalhada do procedimento metodológico empregado nesta pesquisa, visando esclarecer os objetivos delineados no estudo. Para tanto, este capítulo aborda o delineamento da pesquisa, com uma explicação minuciosa das etapas e técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados. Além disso, é apresentado o protocolo de pesquisa, incluindo a justificativa para a escolha dos métodos adotados e a forma como foram aplicados, com o intuito de assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa foi exploratória com adoção de abordagem qualitativa, visto a natureza dos objetivos que visou explorar um objeto ainda pouco explorado no ambiente econômico brasileiro, ou seja, um modelo de negócio emergente baseado na economia colaborativa, ancorado em uma plataforma tecnológica, buscando, então, compreender como a plataforma de permuta multilateral pode impactar o desempenho das MPME inseridas nesse contexto.

Portanto, o delineamento contemplou o fato de o problema de pesquisa ainda ser pouco cristalizado, especialmente no Brasil, contribuindo para evidenciar possíveis descobertas, revelando possíveis vantagens e dinâmicas que essas plataformas podem proporcionar às empresas participantes, bem como dificuldades ainda presentes nesse tipo de modelo de negócio.

A abordagem proposta nesta pesquisa utilizou uma estrutura exploratória (Creswell, 2010), com foco na pesquisa qualitativa. O delineamento qualitativo visou atender aos objetivos "a", "b", "c" e "d" deste estudo, abrangendo dois segmentos de público: gestores de plataformas de permutas multilaterais e os representantes do Sebrae e os gestores de MPME participantes dessas plataformas. Assim, foi alvo de investigação, por meio de pesquisa qualitativa, o que segue:

- a) Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa;

- a) Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na econômica colaborativa;
- b) Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa;
- c) Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

A escolha da abordagem qualitativa é essencial para proporcionar uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos investigados (Creswell, 2010). Esse método permite uma análise detalhada das percepções e experiências dos participantes, o que é fundamental para a identificação das nuances e complexidades inerentes à inserção das MPME em plataformas de permuta multilateral. Essa abordagem qualitativa também facilita a construção de um conhecimento mais robusto sobre os fatores que influenciam o desempenho das MPME no contexto da economia colaborativa.

A importância desta abordagem reside na capacidade de fundamentar a compreensão das dinâmicas de funcionamento e os impactos das plataformas de permuta multilateral nas MPME. Com uma análise detalhada e criteriosa, é possível gerar novas percepções que contribuam tanto para a teoria quanto para a prática administrativa, ampliando o conhecimento sobre modelos de negócios colaborativos e suas implicações para pequenas e médias empresas.

No próximo tópico, são abordados os tipos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados neste estudo. Este tópico é fundamental para detalhar as estratégias metodológicas adotadas, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.2 Tipos de pesquisa e procedimentos de coletas e análise de dados

Para a realização deste estudo, foi adotada uma abordagem de pesquisa exploratória, conforme delineado por Gil (2017). Esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o fenômeno em análise, tornando-o mais

explícito e revelando as relações entre diferentes variáveis observadas. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo aprofundar a compreensão do problema, possibilitando a formulação de pressupostos fundamentadas. Caracteriza-se por uma flexibilidade significativa no seu planejamento, permitindo a consideração de diversos aspectos do fenômeno estudado. A coleta de dados é conduzida por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos familiarizados com o tema e análise de exemplos ilustrativos, contribuindo para uma compreensão mais detalhada e contextualizada do objeto de estudo (Gil, 2022).

Nesse contexto, as observações propostas nesta tese buscaram investigar três categorias de atores: os gestores das MPME, os representantes do Sebrae e o gestor da plataforma em questão. A investigação foi realizada a partir do levantamento de suas narrativas de forma multifacetada, com o objetivo de ampliar o entendimento sobre o impacto declarado das plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa no desempenho das MPME estudadas. De acordo com Gil e Reis Neto (2021), estudos exploratórios necessitam de múltiplas fontes de coleta de dados, uma abordagem adotada nesta pesquisa para assegurar a robustez dos resultados.

A coleta de dados na abordagem de pesquisa qualitativa foi realizada mediante o uso de entrevistas semidiretivas. Foram conduzidas uma (01) entrevista com o gestor da plataforma, responsável pela criação e gestão da AlphaTrade, e duas (02) entrevistas com os representantes do Sebrae da Região do Grande ABC e de São Paulo, que estabeleceram uma parceria com a empresa para impulsionar negócios entre pequenas empresas e microempreendedores individuais no país. No âmbito dos gestores de MPME, foram realizados sete (07) entrevistas, respeitando o ponto de saturação teórica. Isso significa que a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente para a coleta dos dados a serem analisados, conforme sugerido por Thiry-Cherques (2009), que considera que as entrevistas devem ser realizadas até que a coleta de dados não acrescente novos elementos e a continuidade não seja necessária, caso não haja mais alterações na compreensão do fenômeno em estudo.

A saturação teórica no processo de coleta de dados foi atingida a partir da sexta entrevista com os gestores das MPME, sendo confirmada pela sétima entrevista. Durante essas entrevistas, não foram identificadas novas variáveis ou informações adicionais que não tivessem sido previamente reveladas pelos entrevistados anteriores. Isso indica que as narrativas dos gestores convergiram, confirmando a suficiência da amostra para o aprofundamento da compreensão do fenômeno

estudado, conforme os critérios estabelecidos por Thiry-Cherques (2009), que sugerem a interrupção da coleta de dados quando não se observam mais novas contribuições significativas à análise. Assim, o ponto de saturação teórica foi respeitado, assegurando que a quantidade de entrevistas realizadas fosse adequada para alcançar uma análise robusta e consistente dos dados coletados.

Em síntese, o que se buscou com a realização das entrevistas semiestruturadas foi uma melhor compreensão das ocorrências nas MPME decorrentes do fenômeno de inserção dessas empresas na plataforma de permutas multilaterais. Especificamente, investigou-se o contexto de adesão, as operações, o atendimento às necessidades e os resultados obtidos, considerando a percepção de resultado dentro das várias dimensões que o representam em termo de desempenho financeiro. Considerando a natureza da pesquisa, o estudo foi estruturado em três fases distintas:

Primeira fase: Realização das entrevistas, previamente agendadas e ocorridas em ambiente virtual. Cada entrevista teve uma duração estimada de 50 a 60 minutos, com gravação autorizada pelo respondente, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por cada participante.

Segunda fase: Transcrição das entrevistas utilizando o software Reshape, que permitiu a geração de documentos detalhados com as narrativas dos entrevistados. A partir da revisão minuciosa desses textos, foi possível avançar para a fase de análise dos conteúdos.

Terceira fase: Análise das variáveis levantadas, que indicaram resultados convergentes com os objetivos propostos neste estudo. O procedimento de análise foi orientado pelos métodos apresentados por Bardin (2016) para análise de conteúdo, classificando os dados em informações organizadas. Esse processo incluiu:

- a) Pré-análise: Leitura completa do material para compreender as ideias e os significados gerais, além da elaboração de pressupostos iniciais;
- b) Exploração do material: Identificação dos conteúdos e sua associação com os temas e as categorias de análise previamente definidas com base na teoria. A repetição de conteúdo foi considerada para validação, enquanto conteúdos isolados, mas relevantes, também foram levados em conta, aproveitando achados não evidenciados na abordagem teórica e que não eram comuns entre os respondentes.

O Quadro 14 a seguir apresenta a estrutura sugerida para a análise dos dados coletados.

Quadro 14 – Estrutura de análise dos dados coletados

Fase de Análise	Descrição	Procedimentos	Ferramentas Utilizadas
Pré-análise	Revisão inicial dos dados coletados	Leitura completa dos textos transcritos	Software Reshape, anotações manuais
	Elaboração de pressupostos iniciais	Identificação de temas principais	
Exploração do material	Identificação de conteúdos relevantes	Codificação dos dados	Realizada sem auxílio de softwares
	Associação com temas e categorias de análise	Criação de categorias temáticas	
	Revisão e ajuste das categorias	Comparação com a literatura	
Tratamento dos resultados	Consolidação dos dados e interpretação	Análise das frequências e padrões	Realizada sem auxílio de software
	Validação dos conteúdos repetidos e isolados	Triangulação dos dados	
	Síntese das descobertas	Elaboração de conclusões e recomendações	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na condução deste estudo, as fases de análise dos dados foram estruturadas para garantir a profundidade e o rigor científico, necessários à pesquisa. A fase de pré-análise teve como objetivo inicial compreender as ideias e os significados gerais presentes nos dados coletados. Para isso, realizou-se uma leitura completa dos textos transcritos, buscando captar a essência das narrativas dos entrevistados. Simultaneamente, foram elaboradas notas preliminares que destacaram os temas recorrentes e as questões emergentes, proporcionando uma visão inicial do material e orientando as etapas subsequentes de análise.

Na sequência, a fase de exploração do material foi dedicada à identificação e à categorização dos conteúdos mais relevantes para a pesquisa, associando-os aos temas teóricos previamente definidos. Este processo envolveu a codificação detalhada dos dados, onde cada segmento de texto foi atribuído a uma categoria temática específica. Ao mesmo tempo, foram realizados ajustes contínuos nas categorias com base na análise progressiva dos dados, além da comparação sistemática dos conteúdos emergentes com a literatura existente. Esse rigor

assegurou a consistência teórica dos resultados obtidos e fundamentou a interpretação dos achados.

Por fim, a fase de tratamento dos resultados focou na consolidação dos dados analisados e na interpretação dos resultados obtidos, visando validar as conclusões alcançadas ao longo da pesquisa. Nesta etapa, foram realizadas análises das frequências e padrões dos dados categorizados, identificando tendências e percepções relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. Adicionalmente, a triangulação dos dados foi empregada para validar os achados obtidos, garantindo a robustez e a confiabilidade das conclusões. A síntese das descobertas foi então realizada em relação aos objetivos da pesquisa, culminando na elaboração de recomendações práticas e teóricas que contribuem para o avanço do conhecimento na área de administração.

Cabe ressaltar que a análise dos dados foi conduzida manualmente pelo pesquisador, sem o auxílio de software específico, com o intuito de garantir uma imersão completa no material coletado. Essa abordagem permitiu uma compreensão profunda das nuances presentes nas narrativas dos entrevistados, possibilitando uma interpretação qualitativa rica e detalhada dos conteúdos. Além disso, a análise manual permitiu uma flexibilidade maior na adaptação dos procedimentos, conforme novas percepções emergiam durante o processo, contribuindo para a profundidade e originalidade das conclusões alcançadas.

Quadro 15 – Estrutura das entrevistas

Categoria de Entrevistado	Número de Entrevistas	Duração Média (minutos)	Método de Coleta
Gestor da Plataforma	1	50-60	Entrevista virtual
Representantes do SEBRAE	2	50-60	Entrevista virtual
Gestores de MPME	7	50-60	Entrevista virtual

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

As entrevistas foram realizadas no período de setembro a novembro de 2023, superando desafios significativos relacionados a remarcações necessárias devido a conflitos de agendas e compromissos de viagem dos entrevistados.

Quadro 16 – Resumo das categorias temáticas

Categoria Temática	Descrição
Dificuldades, Barreiras e Limitadores	Identificação dos desafios enfrentados pelas MPME ao se inserir na plataforma de permuta multilateral.
Motivadores de Inserção	Fatores que incentivam as MPME a participar das plataformas de permutas multilaterais.
Elementos de Pertencimento	Aspectos que promovem o senso de pertencimento das MPME dentro das plataformas de permuta.
Indicadores de Desempenho	Conteúdos significativos que orientam a construção de indicadores para medir o desempenho das MPME no contexto das plataformas.
Influenciadores de Desempenho	Conteúdos significativos que orientam a construção de indicadores para medir os fatores antecedentes que influenciam o desempenho das MPME nas plataformas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Esses quadros fornecem uma visão estruturada dos procedimentos de análise de dados adotados nesta pesquisa, assegurando uma abordagem detalhada na investigação dos impactos declarados das plataformas de permutas multilaterais nas MPME.

3.3 Caracterização do lócus da pesquisa

Este tópico destina-se a caracterizar o lócus da pesquisa, focando especificamente na plataforma AlphaTrade como um estudo de caso para investigar os impactos das permutas multilaterais colaborativas no desempenho das MPME brasileiras. A AlphaTrade é uma empresa pioneira no mercado nacional de permutas multilaterais, desempenhando um papel fundamental ao facilitar transações entre empresas de diversos setores. Fundamentada nos princípios da economia colaborativa, a plataforma oferece às MPME a oportunidade de explorar novos modelos de negócio, otimizando recursos ociosos e ampliando seu alcance de mercado sem incorrer em custos iniciais significativos.

A AlphaTrade não apenas proporciona um ambiente propício para a colaboração entre empresas, mas também se destaca como uma parceira estratégica do programa Sebrae Conecta. Essa parceria visa não apenas integrar as MPME no mercado digital, mas também impulsionar suas vendas e competitividade por meio de iniciativas conjuntas. A AlphaTrade é apoiada pela legislação brasileira, incluindo a Lei 21.543, que sanciona o uso da moeda digital X\$, equiparando-a ao real (R\$) e proporcionando um ambiente regulamentado para facilitar transações dentro da plataforma.

O objetivo central desta pesquisa é investigar de que maneira a AlphaTrade influencia diretamente o desempenho das MPME que adotam sua plataforma. Este estudo visa preencher lacunas na literatura ao explorar o potencial das permutas multilaterais, especialmente entre MPME menos visíveis e aquelas que possuem recursos subutilizados. A escolha estratégica da AlphaTrade como lócus da pesquisa não se restringe apenas à sua posição atual no mercado, mas também à sua contribuição para o desenvolvimento econômico e comercial das MPME brasileiras.

Ao delinear o lócus da pesquisa para abranger os objetivos específicos ("a", "b", "c" e "d"), este estudo não apenas busca oferecer insights teóricos sobre modelos de negócios colaborativos, mas também visa contribuir de maneira prática para a compreensão dos mecanismos que impulsionam o desempenho das MPME em contextos digitais. A análise detalhada do impacto da AlphaTrade permitirá uma compreensão mais profunda das dinâmicas empresariais emergentes no contexto das permutas multilaterais, fornecendo evidências empíricas que podem informar políticas públicas e práticas gerenciais voltadas para o fortalecimento do ecossistema empresarial brasileiro.

Em resumo, este capítulo caracteriza a AlphaTrade como um lócus estratégico para investigar como as plataformas de permutas multilaterais colaborativas podem beneficiar as MPME, destacando sua relevância no contexto econômico e regulatório brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo dedica-se à exposição dos resultados advindos das entrevistas realizadas, os quais se alinham aos pressupostos teóricos e metodológicos adotados neste estudo. A investigação abarcou o universo dos gestores de MPME que estão integradas à plataforma AlphaTrade em análise, contemplando um grupo de MPME com predominância em comércio e serviço.

Registra-se que sete entrevistas foram conduzidas com gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME). Além disso, foram realizadas duas entrevistas com representantes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), especificamente da região do Grande ABC e da unidade de São Paulo, instituição que estabeleceu uma parceria com a plataforma em questão. Por último, uma entrevista foi conduzida com o profissional encarregado da criação e gestão da AlphaTrade.

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas proporcionou um entendimento de forma aprofundada das perspectivas multifacetadas relacionadas à utilização da plataforma em estudo, abrangendo as percepções dos gestores de MPME como usuários, dos representantes do Sebrae como parceiros, e do gestor da plataforma como ofertante dos serviços. Essas contribuições foram essenciais para esclarecer, conforme o objetivo "a", as dificuldades, barreiras, fatores limitantes e elementos motivacionais que influenciam a adesão das MPME. Além disso, evidenciaram-se os elementos de pertencimento necessários para a inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa, de acordo com o objetivo "b".

Um segundo enfoque analítico, derivado das entrevistas conduzidas, concentra-se na identificação de variáveis relevantes para o desempenho das MPME, participantes da plataforma, visando atender ao objetivo "c" estabelecido nesta pesquisa. Nesse contexto, o objetivo proposto busca evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.

Em terceiro lugar, a análise das entrevistas possibilitou a identificação de relações significativas concernentes aos construtos que antecedem o desempenho das MPME. Tal investigação contribui de maneira fundamental para atingir o objetivo "d" estabelecido para este estudo. Esse objetivo consiste em evidenciar conteúdos

significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

4.1 Fase exploratória da pesquisa

No desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se um delineamento metodológico sequencial exploratório de métodos mistos, conforme delineado por Creswell (2010), privilegiando a abordagem qualitativa. Esse desenho metodológico visa englobar a análise em torno dos objetivos "a", "b", "c" e "d", articulados em três categorias distintas: Contexto de Ingresso e Permanência na Plataforma, Desempenho, e Fatores Antecedentes, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas no intervalo de outubro a dezembro de 2023, engajando três segmentos específicos de participantes: gestores de MPME atuantes em plataformas de permutas multilaterais, representantes do Sebrae do Grande ABC e Sebrae São Paulo e gestor de plataformas de permutas multilaterais. No total, dez indivíduos foram entrevistados, identificados como ENTVD, de 1 a 10, em uma medida adotada para garantir a confidencialidade e preservação da identidade dos envolvidos.

Para os fins deste estudo, as análises de conteúdo do ENTVD 8 e do ENTEVD 9 foram realizadas de maneira conjunta, devido à similaridade das respostas e ao fato de representarem a mesma instituição. É importante destacar que, embora pertençam à mesma organização, seus focos de atuação diferem em termos de regiões atendidas.

A seguir, são delineadas as descrições dos entrevistados, acompanhadas de suas características individuais, incluindo seus cargos ocupados e os segmentos nos quais atuam:

ENTVD 1 – Entrevistado 1 (gestor de MPME, serviço, propaganda e publicidade)

ENTVD 2 – Entrevistado 2 (gestor de MPME, comércio e serviço, beleza e bem-estar)

ENTVD 3 – Entrevistado 3 (gestor de MPME, comércio, segurança e tecnologia)

ENTVD 4 – Entrevistado 4 (gestor de MPME, comércio e serviço, festas e decorações)

ENTVD 5 – Entrevistado 5 (gestor de MPME, serviço, consultoria e treinamento)

ENTVD 6 – Entrevistado 6 (gestor de MPME, comércio, café em grãos)

ENTVD 7 – Entrevistado 7 (gestor de MPME, comércio, máquinas e equipamentos)

ENTVD 8 – Entrevistado (representantes do Sebrae do Grande ABC, serviços, consultoria e treinamento)

ENTVD 9 – Entrevistado (representantes do Sebrae de São Paulo São Paulo, serviços, consultoria e treinamento)

ENTVD 10 – Entrevistado 9 (gestor da Plataforma; serviços, permuta multilateral)

Com base na classificação anteriormente delineada, procede-se com as análises dos entrevistados na seguinte sequência: começando pelos gestores MPME, onde inicialmente foram examinados individualmente, totalizando 7 (sete) entrevistas, seguido por uma segunda análise na qual os dados foram consolidados e analisados com base na predominância das variáveis com maior incidência identificadas nas análises individuais. Posteriormente, são apresentadas as análises dos representantes do Sebrae, e por último, é exposta a análise realizada com o gestor da plataforma.

Cabe ressaltar que, para efeitos desta pesquisa, as sete análises individuais realizadas com os gestores das MPME são apresentadas como apêndices. Dessa forma, este capítulo compila a análise consolidada dos gestores de MPME, seguida das análises dos representantes do Sebrae e, por último, a análise do gestor da plataforma, proporcionando uma visão completa e estruturada das diferentes perspectivas envolvidas.

A seguir, procede-se com a apresentação dos resultados e discussões à luz do referencial teórico que fundamentou a base científica deste estudo, organizando-os em três categorias distintas: Contexto de Entrada e Permanência na Plataforma, Construto Desempenho e Construtos Antecedentes ao Desempenho. Esse delineamento visa fornecer respostas à questão problema central, que indaga sobre os fatores do ambiente de gestão das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais com modelos de negócios de economia colaborativa, e também abordar os demais objetivos propostos neste estudo

Por fim, as considerações finais desta pesquisa fornecem uma síntese dos principais resultados obtidos, enfatizando suas contribuições significativas para o avanço do conhecimento científico. Além disso, são sugeridos pontos de análise adicionais que podem orientar investigações futuras, contribuindo assim para o desenvolvimento contínuo do campo de estudo em questão.

4.2 Análise consolidada das entrevistas com os gestores das MPME

Para uma análise abrangente, considerando a consolidação dos diferentes pontos levantados pelos 7 entrevistados, designados nesta pesquisa como ENTVD 1 a ENTVD 7, representando os gestores das MPME nos setores de comércio e serviços, é possível identificar tendências e desafios significativos na operação e na aceitação da plataforma de permuta multilateral. Os dados consolidados podem ser verificados nos Quadros de 1 a 7, contemplados no Apêndice B.

Destaca-se que os códigos utilizados na análise das variáveis foram elaborados com base na análise de conteúdo das entrevistas, refletindo as percepções dos gestores participantes. Esses códigos serão detalhados nas seções subsequentes.

4.2.1 Contexto de entrada e permanência na plataforma

Para uma melhor compreensão do contexto de entrada e permanência na Plataforma, foram criadas subcategorias que agrupam duas ou mais variáveis, como: Comunicação, Aceitação do Produto e Preços, conforme apresentado a seguir; Mentalidade Empresarial, Clareza do Modelo de Negócio e Restrições Financeiras; Confiança, Expansão de Clientes e Networking; e Expansão Comercial e Visibilidade.

No que diz respeito aos aspectos relacionados a Comunicação, Aceitação do Produto e Preços, os empresários destacaram várias ineficiências no modelo de comunicação adotado pela plataforma (A1.1). Todo esforço empregado pela gestão da plataforma, segundo o grupo entrevistado, não se apresenta em níveis satisfatórios, pois existem alguns GAPs entre a gestão comercial e os associados impactando negativamente nas transações, resultando em frustração e uso não otimizado da plataforma. Além disso, a aceitação dos produtos na plataforma (A1.2) enfrenta desafios consideráveis. Empresários relataram que produtos de nicho ou menos conhecidos e os serviços têm dificuldade para realizar transações. Esse baixo

nível de aceitação limita as oportunidades de troca e reduz o incentivo para participar ativamente. A supervalorização de preços (A1.5) foi identificada como um fator negativo significativo. Empresários mencionaram que a prática de inflacionar os preços para compensar a falta de liquidez em moeda corrente gera desconfiança e desincentiva as transações, prejudicando a percepção de valor da plataforma e levando a um ciclo de baixa atividade comercial.

Em relação aos aspectos relacionados à Mentalidade Empresarial, Clareza do Modelo de Negócio e Restrições Financeiras, os entrevistados identificaram diversos desafios. A mentalidade do empresário (A2.1) foi reconhecida como um fator limitante para o sucesso na plataforma. Empresários com uma abordagem mais conservadora e resistente a mudanças enfrentaram dificuldades em se adaptar ao modelo de permuta multilateral, o que restringiu a exploração completa dos benefícios da plataforma e limitou as possibilidades de inovação e crescimento. A falta de clareza no modelo de negócio (A2.2) recebeu críticas dos entrevistados. Muitos empresários expressaram confusão sobre o funcionamento real da plataforma e os benefícios específicos para seus negócios, criando barreiras para a adoção e utilização eficaz da plataforma, resultando em uma experiência insatisfatória para os usuários. As restrições relativas à taxa de cobrança em Reais (R\$) (A2.3) foram percebidas como um obstáculo significativo. Os empresários argumentaram que a incidência de taxa por transações deveria ser realizada em "X", pois consideram que a cobrança em moeda corrente contraria o princípio básico de permuta multilateral, cujas transações entre os usuários são realizadas exclusivamente em moeda virtual "X".

No que tange às categorias Confiança, Expansão de Clientes e Networking, os empresários destacaram alguns pontos específicos. O medo e a desconfiança (A3.1) entre os empresários são problemas sérios. Alguns entrevistados relataram preocupações sobre a segurança e a reciprocidade das transações, bem como a falta de transparência em relação às contrapartidas. Esses sentimentos negativos de medo dificultam a construção de uma comunidade coesa e ativa, essencial para a plataforma.

A expansão da base de clientes (A3.2), sem um aumento proporcional nas vendas, foi um ponto crítico. Empresários observaram que, apesar do crescimento no número de usuários, isso não se traduziu em um incremento nas suas próprias vendas. Esse desalinhamento, segundo o grupo entrevistado, sugere que a plataforma não está conseguindo converter o aumento de membros em transações

efetivas, evidenciando falhas na proposta de valor, por vezes evidenciada pela discrepância de valores dos produtos ou serviços oferecidos e público de associados. A falta de incentivos para eventos de networking (A3.3) foi considerada uma limitação grave. Os empresários sentem que a plataforma deveria promover mais encontros e oportunidades de interação para fortalecer a rede de contatos e facilitar novas oportunidades de permuta. A ausência desses eventos reduz o potencial de colaboração e crescimento mútuo entre os membros.

A propósito das categorias Expansão Comercial e Visibilidade, foi observado que, apesar dos desafios, os empresários reconhecem um potencial significativo para a expansão nas transações comerciais (A4.1). Acredita-se que, com as melhorias adequadas na comunicação, clareza do modelo de negócio e estrutura de incentivos, a plataforma pode aumentar consideravelmente o volume e a diversidade das transações, ampliando os benefícios para todos os participantes. A visibilidade proporcionada pela plataforma (A4.2) é um dos seus pontos fortes, segundo os entrevistados. Os empresários relataram que a presença na plataforma aumenta a exposição dos seus produtos e serviços, o que pode atrair novos clientes e parceiros. No entanto, para maximizar essa visibilidade, é essencial resolver as ineficiências e barreiras mencionadas anteriormente.

A seguir, o Quadro 17 incorpora algumas propostas sugeridas pelo autor com o propósito de minimizar o impacto das variáveis investigadas no contexto de entrada e permanência das MPME na plataforma em questão, contribuindo para a compreensão e, se pertinente, para a adoção de medidas visando a resolução de desafios gerenciais nesse âmbito.

Quadro 17 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos gestores das MPME

Código e Variáveis	Propostas Sugeridas
A1.1 - Comunicação	Implementar uma estratégia de comunicação mais eficaz entre a gestão da plataforma e os associados, reduzindo lacunas e garantindo uma compreensão clara das diretrizes e oportunidades disponíveis.
A1.2 - Aceitação do Produto	Desenvolver campanhas de marketing direcionadas para destacar produtos de nicho ou menos conhecidos, educando os usuários sobre seus benefícios e incentivando sua participação ativa nas transações.
A1.5 – Preços	Implementar políticas para evitar a supervalorização de preços, como monitoramento regular e intervenção em casos de práticas abusivas, garantindo a justiça e a transparência nas transações.
A2.1 - Mentalidade Empresarial	Oferecer programas de capacitação e suporte para os empresários, visando promover uma mentalidade mais aberta à inovação e adaptabilidade, incentivando a exploração plena dos benefícios da plataforma.

Código e Variáveis	Propostas Sugeridas
A2.2 - Clareza do Modelo de Negócio	Aprimorar a documentação e materiais educacionais da plataforma, fornecendo informações claras e detalhadas sobre seu funcionamento e benefícios específicos para os usuários, reduzindo a confusão e as barreiras à adoção.
A2.3 - Restrições Financeiras	Avaliar a possibilidade de permitir a cobrança de taxas em moeda virtual, alinhando-se ao princípio de permuta multilateral e reduzindo as barreiras para os usuários, aumentando assim a participação e atividade na plataforma.
A3.1 - Medo e Desconfiança	Implementar medidas adicionais de segurança e transparência nas transações, como revisões de perfil e avaliações de usuários, aumentando a confiança e promovendo um ambiente mais seguro e colaborativo na plataforma.
A3.2 - Expansão de Clientes	Desenvolver estratégias para vincular o crescimento da base de clientes ao aumento das vendas, oferecendo incentivos específicos para transações bem-sucedidas e facilitando a correspondência entre ofertas e demandas dos usuários.
A3.3 - Networking	Organizar eventos regulares de networking e oportunidades de interação entre os membros da plataforma, facilitando conexões e colaborações entre os usuários e fortalecendo a comunidade empresarial.
A4.1 - Expansão Comercial	Investir em iniciativas para promover uma expansão mais ampla e diversificada nas transações comerciais, como programas de indicação, parcerias estratégicas e incentivos financeiros para negociações bem-sucedidas.
A4.2 - Visibilidade	Aumentar os esforços de marketing e promoção da plataforma, destacando os benefícios da exposição dos produtos e serviços, e destacando casos de sucesso e testemunhos de usuários para atrair novos clientes e parceiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Observa-se, portanto, que os indicadores analisados revelam uma série de impactos declarados negativos que precisam ser abordados para que a plataforma de permuta multilateral atinja seu pleno potencial. Problemas na comunicação, aceitação do produto, mentalidade do empresário, clareza do modelo de negócio e confiança são questões críticas. Ao mesmo tempo, estratégias para converter a expansão da base de clientes em vendas reais e incentivar o networking são essenciais. Abordar essas áreas com uma abordagem proativa como as propostas sugeridas pelo autor, pode transformar as percepções negativas e gerar uma experiência mais satisfatória e produtiva para todos os envolvidos.

4.2.2 Construto desempenho

No contexto de desempenho, a análise das entrevistas revelou indicadores significativos para permitir análises comparativas em relação ao propósito da plataforma, que visa gerar impactos positivos em termos de lucratividade e

faturamento para as MPME associadas, aproveitando a capacidade ociosa. Nesse sentido, foi observado que alguns empresários experimentaram um impacto incremental no faturamento (C1.1). Alguns mencionaram que seus produtos de nicho específico ou pouco conhecidos não encontraram demanda na plataforma, enquanto outros relataram baixos volumes de transações devido à oferta de serviços com baixa rotatividade em comparação com os associados que oferecem produtos. Apesar dos relatos negativos, os empresários entrevistados mencionaram realizar pequenas transações que, mesmo representando ganhos incrementais em seus faturamentos, demonstram satisfação com a plataforma.

Apesar do impacto incremental no faturamento dos entrevistados, a plataforma é vista pela maioria deles mais como uma alternativa de desafogo do que como um meio para realizar negócios que proporcionem ganhos significativos em termos de faturamento e crescimento. Os empresários apontaram dificuldades em realizar transações de forma mais efetiva e rentável, o que prejudica seu desempenho e impede a projeção de crescimento em curto e médio prazo por meio das permutas multilaterais.

4.2.3 Construtos antecedentes ao desempenho

Na análise das entrevistas voltada para os construtos antecedentes capital social, alfabetização financeira, aprendizagem organizacional, maturidade digital e orientação empreendedora, foram evidenciados indicadores que presumem algum impacto no desempenho das MPME estudadas. No entanto, segundo o grupo entrevistado, esses indicadores se mostraram insuficientes para impactar significativamente o faturamento e o crescimento das empresas, apresentando deficiências em vários aspectos. A seguir, é apresentada uma análise detalhada desses indicadores, estruturada em categorias específicas.

O construto de capital social foi examinado considerando a ausência de eventos de networking entre os empresários (D1.1), identificada como uma limitação. Eles expressaram que a ausência de oportunidades para encontros e interações prejudica a formação de redes de contatos, essenciais para fortalecer parcerias e promover um ambiente colaborativo propício ao desenvolvimento do capital social. Acreditam que fortalecer tais iniciativas pode ajudar a atenuar problemas relacionados à falta de transparência nas transações e à prática de preços elevados, que geram

desconfiança e dificultam a construção de relações duradouras, intrínsecas ao capital. Alguns associados costumam inflacionar seus preços e oferecer produtos de baixa qualidade, enfraquecendo e desvalorizando as operações na plataforma.

No que tange ao construto alfabetização financeira, a inflação na tomada de decisões para realizar transações (D2.1) foi um tema recorrente nas entrevistas. Os empresários relataram que a inflação afeta diretamente sua capacidade de negociação, influenciando a avaliação de preços e a viabilidade das transações. Eles enfatizaram que tal análise é necessária, pois estão vinculados a uma plataforma com capilaridade nacional, onde as taxas de inflação variam dependendo da região e podem impactar diretamente os ganhos pretendidos na venda. A análise de demanda para mitigar o impacto no capital de giro (D2.2) também foi destacada como uma prática necessária. Os empresários precisam compreender as flutuações na demanda para evitar problemas de liquidez e garantir a sustentabilidade financeira de seus negócios. A análise da viabilidade da oferta de empréstimo na plataforma (D2.3) surgiu como uma sugestão para melhorar a dinâmica financeira. A disponibilização de crédito oferecido pela plataforma pode ser uma alternativa para facilitar a realização de transações e incentivar a participação ativa dos associados, desde que haja uma análise criteriosa para verificar se de fato faz sentido realizar o empréstimo em "X\$", como destacaram os empresários.

Em relação ao construto de aprendizagem organizacional, este foi evidenciado com certo grau de unanimidade pelos empresários entrevistados. A análise de rotinas para aprimorar transações (D3.1) foi destacada como uma necessidade essencial. Os empresários relataram que compreender os processos internos do modelo de negócio tende a aumentar a eficiência e a eficácia nas transações de permuta. A experiência na plataforma exige uma compreensão aprofundada das rotinas, o que pode reduzir erros, agilizar negociações e aumentar as chances de realizar vendas saudáveis. Em caso de dúvidas, os empresários contam com o apoio técnico da equipe de suporte, o que torna o aprendizado mais efetivo e contínuo.

No que diz respeito ao construto de maturidade digital, um único empresário destacou o investimento em infraestrutura tecnológica para estabelecer uma plataforma própria (D4.1). Esse empresário, após analisar as dificuldades encontradas na plataforma para realizar transações, optou por investir em infraestrutura tecnológica para desenvolver uma plataforma de permuta própria. Segundo o entrevistado, o projeto está em estágio avançado de modelagem e estrutura

tecnológica. Ele acredita que essa estratégia aumentará sua autonomia e flexibilidade nas transações que serão oferecidas. A criação de uma infraestrutura dedicada permitiria customizações específicas, melhorias na segurança e uma experiência do usuário aprimorada, potencializando os benefícios da permuta multilateral, conforme relatado pelo entrevistado. Por último, a identificação de construtos que não foram abordados nas entrevistas (D5.1) apontou para a necessidade de explorar o conceito de orientação empreendedora em novas abordagens sobre modelos de negócios baseados em economia colaborativa de permuta multilateral. A ausência desse construto foi justificada pelo gestor da plataforma, que alegou não possuir recursos internos para promover essa orientação, sugerindo o Sebrae como um potencial parceiro para contribuir na condução de ações voltadas ao crescimento das MPME. Assim, no âmbito deste estudo, confirmou-se a ausência desse construto nas entrevistas realizadas. O Quadro 18 sintetiza as declarações dos entrevistados referentes aos construtos antecedentes ao desempenho analisados nesta pesquisa.

Quadro 18 – Síntese das narrativas dos gestores das MPME em relação aos construtos antecedentes ao desempenho

Construto - Variável estudada – Código	Síntese das narrativas dos entrevistados
Capital Social - Ausência de eventos de networking - D1.2	A falta de eventos de networking impede a formação de redes de contatos essenciais para fortalecer parcerias e promover um ambiente colaborativo.
Alfabetização Financeira - Impacto da inflação na tomada de decisões - D2.1	A inflação afeta diretamente a capacidade de negociação dos empresários, influenciando a avaliação de preços e a viabilidade das transações.
Alfabetização Financeira - Análise de demanda para mitigar impacto no capital de giro - D2.2	É necessário compreender as flutuações na demanda para evitar problemas de liquidez e garantir a sustentabilidade financeira dos negócios.
Alfabetização Financeira - Viabilidade da oferta de empréstimo na plataforma - D2.3	A disponibilização de crédito pela plataforma pode facilitar transações e incentivar a participação dos associados, desde que haja uma análise criteriosa para verificar a viabilidade dos empréstimos.
Aprendizagem Organizacional - Análise de rotinas para aprimorar transações - D3.1	Compreender os processos internos do modelo de negócio tende a aumentar a eficiência e eficácia nas transações de permuta. O apoio técnico da equipe de suporte torna o aprendizado mais efetivo e contínuo.
Maturidade Digital - Investimento em infraestrutura tecnológica para plataforma própria - D4.1	Um empresário investiu em infraestrutura tecnológica para desenvolver uma plataforma de permuta própria, visando aumentar a autonomia, flexibilidade e melhorar a segurança e experiência do usuário.
Orientação Empreendedora - Identificação de construtos ausentes nas entrevistas - D5.1	A ausência de orientação empreendedora foi justificada pela falta de recursos internos da plataforma. O gestor sugeriu o SEBRAE como parceiro potencial para promover ações voltadas ao crescimento das MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em resumo, as variáveis analisadas destacam desafios e oportunidades para os empresários associados à plataforma de permuta multilateral. Abordar questões relacionadas a parcerias, transparência, networking, decisões financeiras, processos internos e infraestrutura tecnológica é fundamental para maximizar os benefícios da plataforma e promover o crescimento sustentável das MPME. O Quadro 19 contém as categorias e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas na perspectiva dos gestores das MPME.

Quadro 19 – Consolidação das categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas na visão dos gestores das MPME

	CATEGORIAS/CONSTRUTOS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	A1.1 – Nível de eficiência no modelo de comunicação adotado A1.2 – Nível de aceitação do produto na plataforma A1.5 – Impacto da supervalorização de preços A2.1 – Nível de influência da mentalidade do empresário A2.2 – Falta de clareza no modelo de negócio A2.3 – Restrições relativas a taxa de cobrança nas transações ser realizado em Reais (R\$) A3.1 – Nível de medo e desconfiança por parte do empresário A3.2 – Expansão da base de clientes sem correlação nas vendas A3.3 – Ausência de incentivos para eventos de networking entre os empresários A4.1 – Potencial de expansão nas transações comerciais A4.2 – Visibilidade do negócio	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C1.1 – Impacto incremental no faturamento	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora 	D1.2 – Ausência de eventos de networking entre os empresários D2.1 – Análise da inflação na tomada de decisões para realizar transações D2.2 – Análise de demanda para mitigar impacto no capital de giro D2.3 – Análise da viabilidade da oferta de empréstimo na plataforma D3.1 – Análise de rotinas para aprimorar transações D4.1 – Investimento em infraestrutura tecnológica para estabelecer uma plataforma própria D5.1 – Identificação de construtos ausentes em entrevistas	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.3 Análise da entrevista dos representantes do SEBRAE

4.3.1 Contexto de entrada e permanência na plataforma

De acordo com o ENTVD 8 e o ENTEVD 9, ao serem questionados sobre a dinâmica do modelo de negócio baseado em plataforma de permuta multilateral, que a empresa estudada oferece às MPME, relataram que há uma ampla gama de desafios e oportunidades que influenciam sua aceitação e eficácia no mercado atual.

Segundo os entrevistados, algumas barreiras surgem na compreensão inicial desse modelo de negócio. Desde a necessidade de elucidar a falta de compreensão do modelo de negócio (A1.1) até a complexidade em gerir adequadamente o fluxo de caixa e o controle de estoque em tal ambiente (A1.5), os empresários enfrentam um conjunto de desafios que exigem uma mudança de paradigma.

A persuasão torna-se uma ferramenta importante diante da resistência à adesão decorrente da natureza disruptiva (A1.3) e das restrições associadas à cobrança de taxas exclusivamente em Real (R\$) (A1.4). Estratégias eficazes de comunicação e demonstração dos benefícios tangíveis e intangíveis são fundamentais para superar tais obstáculos e garantir a adesão ao modelo proposto (A1.2).

“Esse é o primeiro obstáculo. Como é que funciona isso? Como é que é a plataforma? Primeira dificuldade de você conseguir explicar isso com clareza pro empresário. Depois o empresário conseguiu entender isso. Qual o próximo obstáculo? Isso pegando o que os empresários comentaram com a gente. Mas eu fiz então uma transação em “X\$” em que eu entreguei lá bola de basquete por determinada quantidade de “X\$” e aí eu tenho que pagar 10% de “X\$” em reais pra plataforma. E aí eu vou pegar o restante do que sobrou em “X\$” descontado em reais com paridade de 1 pra 1. Eu acho que a grande dificuldade da plataforma não é a viabilidade que eles estão propondo, mas é a compreensão das pessoas do que pode ser feito, conquistado. Como é que eles podem se beneficiar frente a essa plataforma esse é o grande desafio, é a comunicação.” (ENTEVD 8)

“Eu percebo que não é uma adesão tão fácil, porque é um modelo disruptivo. Inegavelmente é um modelo que aqui no Brasil é disruptivo. O gestor da plataforma já apresentou os números de como isso está lá fora e é forte. Aqui no Brasil ainda está engatinhando. Mas eu percebo que vem sendo essa barreira de entendimento de como é que funciona.” (ENTEVD 9)

No entanto, a hesitação dos empresários em relação ao uso de moeda virtual (A2.1) e a persistência de uma mentalidade tradicional (A2.2) continuam a ser entraves significativos. A educação sobre os benefícios e a segurança das transações realizadas, bem como a clareza na diferenciação das vantagens da permuta

multilateral, são importantes para promover uma mudança de mentalidade e estimular a adoção.

“Mas, inegavelmente, assim, não é muito objetivo pensar que você vai comprar e vender numa moeda que é uma moeda virtual, é uma permuta de fato, não é um negócio que eu tô trocando um pra um. Eu vou ter um rol de coisas ali que eu vou poder vender, receber em moeda virtual e gastar esse dinheiro, entendeu?” (ENTVD 8 e 9)

Observa-se, ainda, uma baixa taxa de adesão em rodadas de negócio promovidas pelo Sebrae em parceria com a plataforma (A3.1). Essa realidade é exacerbada pelas preocupações legais e regulatórias (A3.2), bem como pela percepção de ineficácia na estratégia de comunicação adotada pela plataforma (A3.3). Tais desafios exigem uma abordagem mais holística na construção de confiança e na transparência das operações, aliada a uma comunicação assertiva e personalizada.

“A gente tentou, mas muitas vezes a gente esbarrou na falta de coro, cara. Porque a gente geralmente nas rodadas de negócio, nosso escritório regional, ele tem dificuldade como que eu posso dizer, para caçar cliente, para colocar dentro desse projeto e acabamos não conseguindo fazer a rodada por falta de pessoas de clientes participando, tá? Isso é uma coisa que a gente A gente tentou muito, tentou muito e ainda não conseguiu emplacar ainda.” (ENTVD 8)

“A gente indicaria a empresa interessada e a equipe da plataforma ia fazer ou tirar dúvidas, porque não paga nada para participar da rodada de negócios, aí teria alguma remuneração se fosse concretizado algum negócio. Mas acabou que não teve, foi muito baixa a adesão das empresas dentro dessa rodada de negócio.” (ENTVD 9)

Contudo, existem fatores que potencializam a atratividade e legitimidade da permuta multilateral. A caracterização do modelo de negócio como inovador (A4.2) e o impacto do credenciamento junto ao programa Sebrae Conecta (A4.3) elevam sua visibilidade e confiabilidade. Além disso, a oferta de transações de compra e venda atrativas (A4.1) reforça sua viabilidade econômica e sustentabilidade em longo prazo.

“E aí a plataforma veio, por meio de Edital entrou para o Sebrae Conecta trouxe aí esse caminho diferenciado que foi muito bem aceito pelos nossos clientes, os que usaram tiveram feedbacks muito positivos de ser um jeito de comprar e vender sem precisar mexer no bolso, que na época, principalmente no momento da pandemia, a pouca reserva que a galera tinha, não sabia quando ia conseguir repor, sem muita previsão e tal. Então, o nosso intuito foi trazer isso como sendo de uma maneira inovadora de se fazer negócio, de uma forma que você não precise afetar tanto a tua operação full, né?” (ENTVD 9)

Com base no exposto pelos entrevistados, o Quadro 20 apresenta os principais fatores abordados pelos entrevistados e as propostas sugeridas pelo autor que podem contribuir, se pertinentes, para o desenvolvimento de ações futuras pela plataforma.

Quadro 20 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos ENTVD 8 e ENTVD 9

Fator Analisado	Proposta Sugerida
A1.1 – Desafios na compreensão do modelo de negócio proposto	Desenvolver materiais educativos detalhados, como vídeos explicativos e guias práticos, para simplificar a compreensão do modelo de permuta multilateral, mitigando as dúvidas evidenciadas nesta pesquisa pelos resultados das entrevistas com os empresários.
A1.2 – Necessidade de estratégias eficazes de persuasão para a aceitação do modelo	Criar uma equipe de vendas especializada para abordar as preocupações dos empresários e destacar os benefícios tangíveis do modelo de permuta multilateral.
A1.3 – Resistência à adoção decorrentes da natureza disruptiva do modelo de negócio	Realizar workshops e eventos de networking para reunir empresários que já adotaram o modelo de permuta multilateral e compartilhar experiências.
A1.4 – Restrições associadas à exigência de cobrança de taxas exclusivamente em Real	Explorar opções de flexibilização das políticas de cobrança, permitindo o pagamento de taxas em outras moedas além do Real.
A1.5 – Desafios na interpretação e gestão eficaz do fluxo de caixa e do controle de estoque	Desenvolver ferramentas digitais integradas à plataforma para automatizar a gestão do fluxo de caixa e do controle de estoque.
A2.1 – Hesitação dos empresários frente ao uso de moeda virtual nas transações	Implementar medidas adicionais de segurança cibernética e oferecer garantias financeiras para transações com moeda virtual.
A2.2 – Persistência de mentalidade empresarial tradicional	Lançar campanha de conscientização destacando os benefícios da permuta multilateral e envolver líderes de opinião e influenciadores da indústria.
A3.1 – Baixa taxa de adesão na rodada de negócios promovidas pela Sebrae	Reforçar a colaboração com o Sebrae para oferecer suporte adicional e recursos de capacitação aos empresários participantes.
A3.2 – Preocupações dos empresários em relação à conformidade legal e regulatória	Contratar consultores jurídicos especializados e disponibilizar recursos educacionais integrados à plataforma para facilitar a conformidade.
A3.3 – Ineficácia percebida na estratégia de comunicação adotada pela plataforma	Realizar uma revisão abrangente da estratégia de comunicação, identificando áreas de melhoria e ajustando com base no feedback dos usuários.
A4.1 – Atratividade das transações de compra e venda como fatores que influenciam a preferência dos usuários	Expandir a oferta de produtos e serviços na plataforma e lançar campanhas promocionais e programas de fidelidade.
A4.2 – Caracterização do modelo de negócio como inovador	Ampliar os esforços de marketing para destacar as características inovadoras do modelo e colaborar com influenciadores para aumentar a conscientização.
A4.3 – Impacto do credenciamento junto ao programa Sebrae Conecta	Fortalecer a parceria com o Sebrae e aproveitar os recursos oferecidos pelo programa para aumentar a credibilidade da plataforma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.3.2 Construto desempenho

No tocante à categoria de desempenho, o ENTVD 8 e o ENTEV 9 notaram que não foram identificadas evidências negativas por parte dos empresários. No âmbito do programa Sebrae Conecta, foi estabelecido um setor de ouvidoria para a coleta de feedbacks dos empresários em relação à adesão à plataforma. Até o momento, não foram registradas reclamações relacionadas à insatisfação por parte dos usuários, seja na ouvidoria ou em comunicações diretas com o escritório. Esse cenário é considerado altamente positivo quando comparado a outras plataformas, onde as demandas resultam em uma média de uma reclamação a cada duas semanas, uma realidade que não se aplica à plataforma em questão.

A plataforma aderiu ao programa Sebrae Conecta por meio de um edital, no qual todas as especificações foram integralmente atendidas pela plataforma. O programa Sebrae Conecta constitui-se como uma iniciativa que busca estabelecer parcerias digitais com o intuito de desenvolver soluções inteligentes, oferecendo algum diferencial, benefício, facilidade ou desconto para contribuir com o desenvolvimento do micro e pequeno empresário.

Segundo os entrevistados, não é realizado o acompanhamento do desempenho das empresas após sua integração na plataforma. A análise do desempenho é limitada ao cômputo das transações realizadas pelos clientes que eles indicam para a plataforma, dentro dos parâmetros estabelecidos em ações específicas. A responsabilidade pela análise do desempenho recai sobre a gestão da plataforma.

A relação entre a empresa que eles representam e a plataforma visa aumentar o número de contatos com outras regionais, permitindo que mais empresários tenham acesso e compreendam o mercado de permutas. O objetivo é tornar a atividade mais atrativa para sua adesão, eliminando as dificuldades, barreiras e limitações identificadas neste estudo como fatores que têm contribuído para um certo grau de rejeição em relação a essa proposta.

Nesse contexto, os entrevistados indicam que, com base nos relatórios analisados, não há registros de insatisfação dos clientes por eles indicados para participar da plataforma. Esse cenário sugere que a empresa pode considerar viável a oferta dos serviços da plataforma como uma estratégia para o desenvolvimento dos negócios dos empresários parceiros.

“Mas assim, a plataforma está com a gente desde 2020, eu nunca tive uma reclamação deles até hoje, nunca entrou uma ouvidoria, um feedback negativo, eu entendo que o volume, perto de outras parcerias que a gente tem aqui, não é um volume tão expressivo de clientes, a gente não tem plataformas que têm uma capilaridade muito maior. Mas, em compensação, cara, nunca deu um problema, nunca tive uma reclamação, nunca tive um cliente insatisfeito, porque aqui no Conecta rola muito isso, né?” (ENTVD 8)

“Os nossos clientes que chegam nas plataformas que a gente oferece como parcerias por meio do Sebrae, a hora que eles têm qualquer tipo de problema é antes de falar que a plataforma, eles batem primeiro aqui com a gente, né? Abre uma ordem, liga na central de atendimento, vai num escritório procurar alguém pra ter atendimento, eu tenho plataformas que eu recebo uma ouvidoria a cada duas semanas, normal, frente ao volume que a gente atende. Eu vejo isso como algo muito positivo, até porque eu tenho plataformas que geram menos número do que eles, que já deu ouvidoria, já deu informação também, normal nessa operação.” (ENTVD 9)

4.3.3 Construtos antecedentes ao desempenho

De acordo com as narrativas dos entrevistados ENTVD 8 e ENTEVD 9, no que tange aos construtos antecedentes que podem influenciar o desempenho esperado pelas MPME, foram observadas as seguintes variáveis e suas respectivas relações com cada um dos construtos, conforme descrito a seguir:

D1.1 – Estabelecimento de relações interpessoais diretas com empresários para promover a adesão à plataforma

O construto de capital social é evidenciado pela gestão de relacionamento com o empresário, utilizando uma metodologia de integração automatizada em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Mediante a análise de indicadores dos pontos fortes e fracos, é possível gerar um diagnóstico e identificar possíveis soluções por meio do Sebrae Conecta. Dependendo da necessidade do cliente, especialmente se relacionada ao fluxo de caixa ou à ociosidade de estoque, a plataforma de permutas multilaterais é apresentada como uma alternativa viável para atender às demandas do cliente.

“A gente tem toda uma metodologia voltada para a gestão de relacionamento com o empresário focada no atendimento para saber como os clientes estão sendo atendidos na plataforma. Essa estratégia tem toda uma metodologia que promove uma integração maior com o empresário, que é tudo feito automatizado, respeitando a LGPD e tudo mais. E toda vez que a gente vai falar sobre novos canais digitais para acesso ao mercado, para vendas, a

nossa equipe tem aí mais essa solução para oferecer que é a plataforma.” (ENTVD 8; ENTVD 9)

D2.1 – Predominância de uma consciência financeira orientada para práticas de mercado convencionais entre os empresários

A capacidade de tomar decisões em relação ao acesso a créditos vinculados à plataforma é estruturada pela empresa em parceria com a plataforma. Nesse contexto, o empresário recebe todas as informações necessárias sobre como acessar o crédito e como ele será utilizado, dentro do ambiente da plataforma, uma vez que o crédito é recebido em moeda específica. O processo de orientação ao empresário começa com uma análise de seu cenário financeiro atual, o que torna menos arriscado para ele avaliar se ter acesso a esse crédito está dentro de suas capacidades financeiras no momento.

“A gente busca muito, tentar conscientizar o empresário sobre o melhor momento para acessar créditos, por exemplo, nós estruturamos em parceria com a plataforma para que as empresas do Sebrae, em geral, sejam melhor orientadas e tenham maior facilidade em acesso a um adiantamento em créditos em “X\$” dentro da plataforma para começar a utilizar. A gente está tentando, de toda forma, proteger e educar os nossos clientes para que eles tenham esse entendimento da melhor forma possível para conseguir trazer para eles um crédito saudável.” (ENTVD 8; ENTVD 9)

D3.1 – Inclinação para a assimilação e aplicação de novas práticas de gestão como indicativo de adaptabilidade organizacional.

A maioria dos empresários enfrenta certo grau de dificuldade para considerar novas práticas de gestão e não buscam alternativas que possam impulsionar seus desempenhos. É relevante destacar que essa predisposição varia de acordo com o porte da empresa. Enquanto o empresário não alterar sua mentalidade de encarar seu negócio apenas como uma fonte de renda para pagar despesas, dificilmente alcançará o nível de maturidade necessário para incorporar estratégias que promovam o desenvolvimento de seu próprio negócio.

A análise do sistema de acompanhamento de transações do Sebrae Conecta revela que a plataforma foi a plataforma que mais gerou transações, quando considerado o porte das empresas. O nível satisfatório de atendimento apresentado pela plataforma pode ser interpretado sob a perspectiva de que o Microempreendedor

Individual (MEI) tem uma renda vinculada à sobrevivência e manutenção do negócio, enquanto uma empresa de maior porte já dispõe de um capital de giro, o que a coloca em uma posição mais favorável para assumir riscos ao investir em novas alternativas de desenvolvimento.

Conforme mencionado pelos entrevistados, o nível de maturidade digital e a disposição para aprendizagem organizacional são elementos que podem impactar diretamente o processo de adesão à plataforma. Em relação ao nível de maturidade, os empresários de pequeno porte demonstram maior habilidade para operar em plataformas mais seguras e consolidadas, enquanto o MEI tende a preferir plataformas mais simplificadas e direciona mais seu foco para a gestão do próprio negócio.

“Cara, tem bastante gente que é mais engajado, tá? Eu tenho muita empresa, mas aí começa a ser tipo assim, a proporção da predisposição dos caras de buscarem novas práticas de gestão diferenciados aumenta conforme aumenta o porte da empresa, tá? Então, pra mim, é pouco. Porque o cara do MEI, ele tá ainda numa fase de sobreviver de tentar fazer a pra crescer e se me estruturar. Tratando o negócio como um salário pra pagar conta, basicamente. Não é o cara que tá num momento de maturidade empresarial tão grande. Mesmo assim tem alguns MEI que faz, que realmente corre atrás, tá? E quando você chega numa empresa que pode estar num porte um pouco maior, que já tem um capital de giro ali guardado e tal, é o cara que está mais predisposto a dar um passo a mais em buscas novas práticas de gestão. se vingar bom, se não vingar, foi uma tentativa que não deu certo, mas não vai ter o impacto direto.” (ENTVD 8; ENTVD 9)

D4.1 – A predominância de clientes com baixa competência em alfabetização digital funcional

Um número significativo de clientes demonstra uma carência substancial em habilidades digitais funcionais, indicando a necessidade de estratégias específicas para promover a inclusão digital e aprimorar a experiência do usuário na plataforma. A maioria esmagadora desses clientes são MEI que conduzem suas transações por meio do WhatsApp e têm habilidade para acessar sites bancários a fim de emitir e pagar boletos. No entanto, essa competência pode estar limitando sua compreensão e familiaridade com o uso de plataformas digitais, o que justifica, segundo o entrevistado, sua baixa adesão a esse modelo de negócio.

“Eu acho a maturidade digital, do ponto de vista de microempresa, eles são em sua maioria do tipo o analfabeto digital funcional. O cara sabe mandar WhatsApp, o cara sabe entrar no site do banco e baixar e pagar as contas, mas ele não vai além disso, entendeu? Então, eu acho que tem muita

empresa ainda que está no digital, mas está de uma maneira muito dormente ainda, sabe? Então, ele vê isso como sendo algo fora da caixinha e pra ele assusta.” (ENTVD 9)

D5.1 – Exploração da estratégia de marketing da Marca da Plataforma em relação à incorporação da permuta como uma ferramenta estratégica na condução de suas atividades comerciais

Os entrevistados ENTVD 8 e ENTEVD 9 expressam a crença na existência de um paradigma que precisa ser superado em relação à proposta do modelo de negócios baseado em permuta. O termo "permuta" ainda suscita estranheza para muitos empresários, que receiam aderir a esse modelo devido à associação com a prática do escambo, que remete à ideia de troca direta, em vez de associar as transações às trocas multilaterais.

Apesar dos esforços empreendidos pela plataforma, que já oferece uma página dedicada à explicação de como e onde investir os créditos em "X\$" dentro da plataforma, ainda não foi suficiente para quebrar o paradigma de que a permuta não possibilita crescimento e impacto no desempenho. Estratégias de persuasão que desmitifiquem a ideia de limitação do modelo de negócio ao escambo podem ser uma alternativa para superar essa percepção, permitindo que os empresários visualizem os benefícios das transações e as soluções para aproveitar sua capacidade ociosa. Vale ressaltar que, apesar de todos os esforços para apresentar o modelo de negócio de forma dissociada do escambo, acredita-se que a melhor abordagem, do ponto de vista mercadológico, é enfatizar a ideia de permuta multilateral, reforçou o entrevistado.

Segundo os entrevistados, incorporar dados de empresas que alcançaram níveis satisfatórios de crescimento, conseguiram transformar sua capacidade ociosa em ganhos reais e alcançaram um nível de maturidade em investimentos pode ser uma estratégia eficaz para promover a plataforma. Isso é especialmente desafiador devido ao fato de que a plataforma e sua proposta são novas e desconhecidas.

“A gente acredita que é uma coisa que precisa ter uma quebra de paradigma do pessoal enxergar isso como sendo escambo, de olhar pra permuta e ver que a palavra permuta remete muito isso a troca um pra um, tá? Então, acho a gente tem uma necessidade aí de um convencimento, um entendimento mais claro de que a permuta não é um escambo. Talvez trazer dados sobre o que já ajudou outras empresas, o que as outras empresas já cresceram utilizando a plataforma. Eu acho que são pontos interessantes de comunicação, que poderiam ser utilizados pra tentar explicar que as

empresas que utilizam a plataforma tiveram um resultado melhor.” (ENTVD 8; ENTVD 9)

Nesse contexto estudos futuros podem explorar ou desenvolver escalas para mensurar e desmistificar o pensamento equivocado por parte dos empresários. As dimensões sugeridas podem abranger os fatores de dificuldades, barreiras e limitações, bem como os fatores antecedentes ao desempenho identificados neste estudo, e podem ser ampliadas por meio de consultas realizadas em outros estudos de natureza similar ao proposto nesta tese.

No Quadro 21, é fornecida uma síntese das declarações do ENTEV 8 e ENTEV 9 em relação aos construtos antecedentes ao desempenho, conforme evidenciado por suas narrativas.

Quadro 21 – Síntese das narrativas do ENTVD 8 e ENTEVD 9 em relação aos construtos antecedentes ao desempenho

Variáveis/Códigos	Síntese das Narrativas dos Entrevistados
D1.1 – Capital social	O construto de capital social é evidenciado pela gestão de relacionamento com o empresário, utilizando uma metodologia de integração automatizada em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A plataforma oferece soluções através do Sebrae Conecta e da permuta multilateral.
D2.1 – Alfabetização financeira	A capacidade de tomar decisões em relação ao acesso a créditos vinculados à plataforma é estruturada pelo Sebrae em parceria com a plataforma, oferecendo orientação ao empresário para avaliar sua situação financeira e acessar créditos de forma segura.
D3.1 – Aprendizagem organizacional	A maioria dos empresários enfrenta dificuldade em considerar novas práticas de gestão, sendo necessário mudar a mentalidade para promover o desenvolvimento do negócio.
D4.1 – Maturidade digital	Um número significativo de clientes apresenta carência em habilidades digitais funcionais, o que sugere a necessidade de estratégias para promover a inclusão digital e melhorar a experiência do usuário na plataforma.
D5.1 – Orientação empreendedora	Existe um paradigma a ser superado em relação ao modelo de negócios baseado em permuta, sendo necessário desmitificar a ideia de que a permuta não possibilita crescimento e impacto no desempenho empresarial. A estratégia de marketing deve enfatizar a permuta multilateral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O Quadro 22 contém as categorias e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas na perspectiva dos entrevistados ENTEV 8 e ENTEVD 9.

Quadro 22 – Categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas dos entrevistados ENTVD 8 e ENTEVD 9

	CATEGORIAS/CONSTRUTOS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	<p>Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	<p>A1.1 – Desafios na compreensão do modelo de negócio proposto. A1.2 – Necessidade de estratégias eficazes de persuasão para a aceitação do modelo. A1.3 – Resistência à adoção decorrentes da natureza disruptiva do modelo de negócio. A1.4 – Restrições associadas à exigência de cobrança de taxas exclusivamente em Real (R\$). A1.5 – Desafios na interpretação e gestão eficaz do fluxo de caixa e do controle de estoque em um ambiente de permuta multilateral.</p> <p>A2.1 – Hesitação dos empresários frente ao uso de moeda virtual nas transações</p> <p>A2.2 – Persistência de mentalidade empresarial tradicional que pode influenciar a adesão e compreensão das vantagens da permuta multilateral.</p> <p>A3.1 – Baixa taxa de adesão na rodada de negócio promovidas pela SEBRAE em parceria com a plataforma. A3.2 – Preocupações dos empresários em relação à conformidade legal e regulatória. A3.3 – Ineficácia percebida na estratégia de comunicação adotada pela plataforma para engajar os usuários e promover a permuta multilateral. A4.1 – Atratividade das transações de compra e venda como fatores que influenciam a preferência dos usuários. A4.2 – Caracterização do modelo de negócio como inovador A4.3 – Impacto do credenciamento junto ao programa Sebrae Conecta na legitimidade e visibilidade da plataforma.</p>	<p>Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa.</p> <p>Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.</p>

2	Objetivo C – Desempenho	<p>C1.1 - Identificação de construto ausentes em entrevista A justificativa para a ausência reside no fato de que o entrevistado é uma empresa parceira da plataforma, não uma MPME, que é o objeto de estudo principal.</p>	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	<p>Objetivo D – Fatores Antecedentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendera 	<p>D1.1 – Estabelecimento de relações interpessoais diretas com empresários para promover a adoção de plataformas digitais</p> <p>D2.1 – Predominância de uma consciência financeira orientada para práticas de mercado convencionais entre os empresários</p> <p>D3.1 – Inclinação para a assimilação e aplicação de novas práticas de gestão como indicativo de adaptabilidade organizacional.</p> <p>D4.1 – A predominância de clientes com baixa competência em alfabetização digital funcional</p> <p>D5.1 – Exploração da estratégia de marketing da Marca Alphatrade em relação à incorporação da permuta como uma ferramenta estratégica na condução de suas atividades comerciais</p>	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.4 Análise da entrevista com o gestor da plataforma

4.4.1 Contexto de entrada e permanência na plataforma

A análise conduzida junto ao gestor da plataforma, identificado como ENTVD 10, revela que, no contexto das pequenas empresas, a gestão da capacidade ociosa emerge como um desafio significativo para o crescimento e a viabilidade do empreendimento. Evidencia-se que os empresários frequentemente aspiram a maximizar a utilização de seus recursos produtivos, porém, na prática, enfrentam dificuldades para alcançar essa meta. Nesse sentido, a plataforma, estabelecida em 2014, se destaca por sua iniciativa em mitigar essa questão ao explorar a capacidade ociosa existente nas empresas e entre os profissionais liberais.

O cerne da proposta da plataforma reside na criação de uma comunidade colaborativa, na qual os participantes podem intercambiar suas capacidades ociosas, promovendo, assim, uma maior eficiência tanto operacional quanto financeira para as empresas envolvidas. Esse modelo visa a otimizar o uso de recursos subutilizados, fomentando uma economia colaborativa e contribuindo para a viabilidade econômica das empresas participantes.

Entretanto, o lançamento inicial da plataforma não foi isento de desafios. Conforme relatado pelo entrevistado, empresários frequentemente demonstram resistência em aderir à plataforma em seus estágios iniciais. Essa relutância decorre do desejo de aguardar até que uma base sólida de participantes esteja estabelecida, incluindo outros empresários de maior porte. Essa atitude resultou em um ciclo vicioso, no qual a adesão à plataforma era condicionada à presença de uma base de usuários já consolidada, gerando uma espera mútua entre os potenciais participantes.

O entrevistado também observou que muitos empresários enfrentam desafios ao tentar avaliar a capacidade ociosa de suas empresas. Muitas vezes, eles têm dificuldade em reconhecer essa lacuna e tendem a concentrar seus esforços exclusivamente na geração de receita em moeda corrente (R\$). A falta de familiaridade com conceitos financeiros e uma visão restrita da relação entre receitas e despesas dificultam a compreensão do impacto da capacidade ociosa nos resultados do negócio por parte dos empresários.

Conforme destacado pelo entrevistado, é fundamental que os empresários compreendam que o objetivo não se resume apenas a aumentar as vendas em moeda

corrente (R\$), mas sim a resolver questões financeiras e de capacidade ociosa. Ao adotar a plataforma, os empresários têm a oportunidade de aproveitar a capacidade ociosa, liquidando suas despesas por meio de trocas e fortalecendo a posição financeira da empresa.

Além disso, é essencial que os empresários estejam abertos a novas oportunidades e ferramentas. A mentalidade limitada de que a única solução reside em aumentar as vendas em moeda corrente deve ser abandonada. Conforme destacado pelo entrevistado, ao reconhecer a capacidade ociosa como uma oportunidade para mitigar custos e solucionar desafios financeiros, o empresário se capacita melhor para enfrentar as exigências do mercado.

É importante ressaltar que a entrada na plataforma é facilitada pelo uso da tecnologia. A usabilidade do site e do aplicativo da plataforma torna o processo de adesão mais acessível para empresários de todas as faixas etárias, eliminando, assim, essa barreira de entrada, conforme observado pelo entrevistado.

Durante a entrevista, foram identificados diversos desafios e obstáculos que a plataforma enfrenta em sua jornada inicial, evidenciados no Quadro 25. Inicialmente, o entrevistador destacou a inércia na fase inicial do empreendimento (A1.1), indicando uma certa hesitação ou resistência em dar os primeiros passos rumo à implementação da plataforma.

Além disso, foram mencionados obstáculos na formação da rede de usuários (A1.2), sugerindo dificuldades em atrair e engajar empresas interessadas na utilização da plataforma. Paralelamente, também foram apontados desafios na identificação da capacidade ociosa do empresariado (A1.3), evidenciando a complexidade em determinar quais empresas possuem recursos disponíveis para trocas.

“O começo de uma plataforma tem uma inércia muito grande. A questão do, vou citar aqui a analogia do ovo e da galinha, funciona mesmo. Não foram poucas vezes onde eu cheguei, empresários, algum do meu próprio relacionamento, apresentava o modelo de negócio, ele ouvia, entendia, e ele perguntava, quem está na plataforma? Eu falo, não, estou começando agora, assim, assim, assado, então estou te convidando. Você via claramente no rosto da pessoa um pouco decepcionada, um pouco da decepção, e ele comentava o seguinte, quando estiver pronto, quando já estiver rodando, você me procura que eu quero entrar. Então todo mundo já quer entrar quando o negócio já tem os grandes empresários.” (ENTVD 10)

No que diz respeito às percepções e mentalidades dos empresários, o gestor ressaltou a aversão ao risco em relação à adesão à plataforma (A2.1), indicando uma cautela por parte dos empresários em experimentar novos modelos de negócio. Além

disso, foram mencionadas percepções preconcebidas dos associados (A2.2), que podem influenciar negativamente a disposição para participar da plataforma.

Outro aspecto relevante diz respeito à avaliação da baixa capacidade empresarial (A2.3), sugerindo preocupações com a capacidade das empresas participantes em realizar trocas de forma eficiente. Adicionalmente, a mentalidade orientada para receita/vendas em moeda nacional (R\$) (A2.4) pode representar um obstáculo à adoção da permuta multilateral como método de transação.

“Outro ponto, além da rede no começo não estar totalmente formada, um ponto que existe também é o preconceito. Então, os empresários, de maneira geral, eles ficam ali, acordam de manhã já querendo vender produtos e serviços. Então o objetivo deles é de fato vender em reais. Só que assim, ninguém gosta de mostrar fraqueza. Então você fala, você tem ociosidade? Não. Primeiro, alguns não sabem medir a ociosidade, isso é um ponto importante. Outros que sabem, não querem reconhecer fraqueza. E não, estamos vendendo, não estamos. Então esse é um ponto para entrar. mas quando o cara percebe que ele não é só vender em permuta, ele tá comprando em permuta também, ele começa a quebrar um pouquinho o preconceito que ele tem, que ele sabe que pra comprar tem que tirar dinheiro do caixa e tal, aí ele começa, não, peraí, vou pegar esse produto parado aqui e vou começar a testar.” (ENTVD 10)

No âmbito da adaptação e resistência, o gestor apontou a resistência na adesão de indivíduos mais velhos (A3.1), bem como obstáculos enfrentados por empresas de grande porte devido à sua estrutura de governança (A3.2). Além disso, foram destacados desafios na separação entre contas pessoais e empresariais (A3.3), evidenciando a necessidade de estabelecer claramente os limites entre transações comerciais e pessoais na plataforma.

“Uma limitação que vi foi no sentido de o cara já sabe o que é permuta e entender o que é permuta multilateral, uma nova moeda, aí um pouco disso, mas que também tem mais as gerações mais novas tem uma aderência muito rápida e muito fácil, sem problema nesse ponto aí, o problema está mais com pessoas mais velhas, então não vejo aqui uma correlação com o tamanho de empresa, na verdade, o que existe sim, empresas muito grandes tem uma governança empresas maiores são mais difíceis de entrar em permuta tal mas a empresa pequena que é basicamente que a gente trabalha no Sebrae como é o dono que decide a aderência é mais fácil. Outro ponto é uma completa ilusão do Sebrae, ou do meio acadêmico, que as contas da pessoa física e da pessoa jurídica não se misturam. E eu digo que é na taxa muito próxima de 100%.” (ENTVD 10)

Por fim, o entrevistado discutiu a identificação de oportunidades de negócio (A4.1) proporcionadas pela plataforma, bem como a sua utilização como ferramenta de gestão para otimização de custos (A4.2). Adicionalmente, foram mencionadas a exploração da permuta multilateral como alternativa de crédito (A4.3) e a importância

da provisão de suporte comercial no início e término de cada transação (A4.4), visando garantir a segurança e confiança dos usuários da plataforma.

“Agora, também não acho, eu também não me acho o salvador da pátria das empresas, o cara não fica pensando em mim o dia todo, eu sou uma ferramenta que ele usa para resolver um dos problemas dele que é a sal capacidade ociosa, que representa custo. O cara que começa a olhar para Permuta Multilateral como uma ferramenta de gestão, aí ele começa a ter mais chance de competir no mercado. É exatamente aí a única ferramenta que ele tem para baixar esses custos, mas, alguns custos, não dá para reduzir então eu falo para o empresário, não precisa reduzir esse custo, pague esse custo com permuta. Só que se ele não tem essa ferramenta, ele fica pensando que tem que vender mais em reais, aí se ele não consegue, ele tá na mão do banco, e se ele não consegue crédito, ele tá fechado.” (ENTVD 10)

Na mesma perspectiva, o entrevistado descreveu:

“Outro ponto importante outro fator importante também, a gente atua muito no início e no final da operação. Quem está iniciando, ele montou a loja, montou o consultório, ou montou a fábrica dele, independente, seja de produto, serviço, seja um lojista ou uma indústria. No início ele não tem cliente. Então ele precisa divulgar. Então a gente pega o produto dele para vender e dá crédito para ele usar com marketing. Então a gente claramente, está trazendo cliente para ele em permuta.” (ENTEVD 10)

Considerando os fatores enfatizados pelo entrevistado, é possível inferir a complexidade e os desafios inerentes à implantação e operação de uma plataforma de permuta multilateral, além das oportunidades e benefícios potenciais que ela pode proporcionar às empresas participantes. Nesse contexto, foi elaborado um quadro com as principais variáveis abordadas pelo entrevistado e as propostas sugeridas pelo autor, as quais podem, se pertinentes, contribuir para a formulação de estratégias fundamentadas para a evolução da plataforma no futuro.

Quadro 23 – Relação entre as variáveis analisadas e as propostas sugeridas na visão dos ENTVD 10

Variáveis/Códigos	Proposta Sugerida
A1.1 - Inércia na fase inicial do empreendimento	A inércia inicial pode dificultar a adoção rápida da plataforma de permuta multilateral, exigindo esforços extras de conscientização e educação sobre os benefícios do sistema. Estratégias de marketing e demonstrações práticas podem ajudar a superar essa barreira.
A1.2 - Obstáculos na formação da rede de usuários	A formação da rede de usuários é um desafio crítico que requer uma abordagem estratégica. É necessário investir em iniciativas de marketing e networking para atrair empresários interessados e construir uma comunidade vibrante e diversificada.
A1.3 - Desafios na identificação da capacidade ociosa do empresariado	Identificar e quantificar a capacidade ociosa dos empresários é fundamental para o funcionamento eficaz da plataforma. Estratégias de avaliação precisa e comunicação clara sobre os tipos de ativos aceitos podem ajudar a superar esse obstáculo.
A2.1 – Aversão ao risco dos	A aversão ao risco pode ser superada por meio da educação sobre os

Variáveis/Códigos	Proposta Sugerida
empresários em relação à adesão à plataforma de permuta multilateral	processos de segurança da plataforma, garantias oferecidas e exemplos de sucesso de outros usuários. Transparência e confiabilidade são essenciais para conquistar a confiança dos empresários.
A2.2 – Percepções preconcebidas dos associados	É importante abordar percepções preconcebidas com informações claras e exemplos tangíveis dos benefícios da plataforma. Estudos de caso e depoimentos de usuários satisfeitos podem ajudar a dissipar equívocos e construir confiança.
A2.3 – Avaliação da baixa capacidade empresarial	Para empresários com recursos limitados, destacar as oportunidades de troca mesmo com ativos considerados modestos pode ser crucial. Estratégias de marketing direcionadas e incentivos especiais podem atrair esse segmento de usuários.
A2.4 – Mentalidade orientada para receita/vendas em moeda nacional (R\$)	A mudança de mentalidade requer uma abordagem educacional gradual. Destacar os benefícios a longo prazo da diversificação de receitas e os riscos associados à dependência exclusiva da moeda nacional pode ajudar a incentivar a adesão à plataforma de permuta multilateral.
A3.1 – Resistência na adesão de indivíduos mais velhos	Oferecer suporte técnico personalizado e treinamento adaptado às necessidades dos usuários mais velhos pode reduzir a resistência à adesão. Demonstrações práticas e tutoriais simples também podem ser úteis para familiarizar esse grupo com a plataforma.
A3.2 – Obstáculos enfrentados por empresas de grande porte devido à sua estrutura de governança	Empresas de grande porte podem exigir negociações mais complexas e personalizadas para integrar suas estruturas de governança à plataforma. Estratégias de engajamento direcionadas aos líderes corporativos e uma abordagem consultiva podem facilitar esse processo.
A3.3 – Desafios na separação entre contas pessoais e empresariais	Fornecer orientações claras sobre a separação de contas e possíveis soluções tecnológicas para simplificar o gerenciamento financeiro pode ajudar a superar esse desafio. Suporte contínuo e assistência técnica são essenciais para garantir a conformidade dos usuários.
A4.1 – Identificação de oportunidades de negócio	Destacar exemplos concretos de oportunidades de negócio disponíveis na plataforma pode motivar os empresários a explorar ativamente essas possibilidades. Materiais educacionais e ferramentas de busca avançada podem facilitar a descoberta de novas oportunidades.
A4.2 – Utilização da permuta multilateral como ferramenta de gestão para otimização de custos	Demonstrando casos de sucesso de empresários que otimizaram seus custos por meio da plataforma, pode-se enfatizar sua utilidade como ferramenta de gestão eficaz. Recursos de análise de dados e consultoria especializada podem facilitar a implementação dessa estratégia.
A4.3 – Exploração da permuta multilateral como alternativa de crédito	Educar os empresários sobre a permuta multilateral como uma fonte alternativa de capital pode ampliar suas perspectivas de financiamento. Oferecer garantias adicionais e flexibilidade nas transações pode tornar essa opção ainda mais atrativa.
A4.4 – Provisão de suporte comercial no início e término de cada transação	Um suporte comercial robusto é essencial para garantir a satisfação dos usuários e o sucesso das transações. Investir em equipes de atendimento ao cliente qualificadas e sistemas de resolução de problemas eficientes pode melhorar significativamente a experiência do usuário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.4.2 Construto desempenho

Em relação ao construto desempenho das MPME dentro da plataforma, conforme relatado pelo ENTVD 10, a plataforma direciona seus esforços para auxiliar seus associados a alcançarem níveis satisfatórios de faturamento, vinculando suas estratégias de suporte ao aumento da lucratividade. Esses dois indicadores, faturamento e lucratividade, são abordados pela gestão da plataforma de modo a tornarem-se significativos para as empresas envolvidas. É essencial que essas unidades empresariais compreendam a importância desses aspectos, convergindo assim para a satisfação em fazer parte desse modelo de negócio.

Entretanto, o desempenho é efetivamente reconhecido quando o empresário observa que sua capacidade ociosa se transforma em vantagens por meio das transações realizadas via permuta. Nessa perspectiva, a plataforma surge como uma ferramenta adicional para auxiliar os empresários a superarem um de seus principais obstáculos: a subutilização da capacidade produtiva, conclui o entrevistado.

“Nossa estratégia de melhoria tem foco em dois indicadores de desempenho: a lucratividade e o faturamento. Esses dois fatores a gente pretende mexer para melhorar os resultados de nossos clientes.” (ENTVD 10)

Durante a análise da entrevista com o gestor da plataforma de permuta multilateral, emergiram diversos aspectos adicionais que foram identificados como fatores antecedentes ao desempenho, ou construtos antecedentes ao desempenho, evidenciado no Quadro 25. Esses elementos contribuem para a compreensão do funcionamento e dos desafios enfrentados pela plataforma. Superar tais desafios pode resultar em um aumento no número de adesões e, conseqüentemente, em um melhor desempenho em termos de faturamento e lucratividade.

No que tange ao construto de capital social, especialmente no contexto da facilitação de rodadas de negócios entre empresários (D1.4), o gestor enfatizou que a promoção de networking por meio dessas rodadas é a estratégia adotada para atrair os empresários e despertar o interesse na adesão ao modelo de negócio. Apesar dos esforços da plataforma nesse sentido, o índice de adesão ainda é baixo, evidenciando a necessidade premente de uma comunicação eficaz entre as partes envolvidas para garantir o sucesso das transações e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos usuários.

“Só as rodadas de negócio presenciais entre os empresários permite maior interação entre os associados, que aí acabam não sendo feitas na plataforma. Utilizamos as redes sociais também, mas o resto é direto à plataforma ou contato do comercial, do executivo de contas que atende esse cliente.” (ENTVD 10)

Outro aspecto relevante abordado foi o nível deficiente de educação financeira (D2.1), dentro do contexto do construto de alfabetização financeira. O entrevistado mencionou que a maioria das MPME enfrenta dificuldades em realizar fluxo de caixa e, por vezes, confunde despesas pessoais com despesas empresariais, o que resulta em confusões na gestão financeira. Essa falta de clareza pode potencializar o receio de realizar novos investimentos. Muitas empresas não percebem que a plataforma pode ser uma ferramenta para facilitar o acesso a créditos por meio de transações de permuta, e assim, contribuir para um melhor equilíbrio nas finanças empresariais.

“A capacidade empresarial do nosso empresário é realmente muito baixa. O empresário não sabe fazer DRE, não sabe fazer controle de fluxo de caixa, a maioria absoluta dos pequenos empresários. Mas eu vejo mais ou menos como o seguinte, se a pessoa realmente não tem controle, não é fazendo permuta que ela vai ter, que ela vai se controlar não. A gente acaba sendo um alívio para ela momentâneo, mas a pessoa precisa de educação financeira sim.” (ENTVD 10)

No contexto da aprendizagem organizacional, o entrevistado destacou a análise dos indicadores de vendas (D3.1) como uma estratégia adotada pela plataforma. Essa abordagem fundamenta-se na necessidade de monitorar de perto o desempenho das transações, identificando quais produtos têm maior demanda e quais têm menor desempenho, além de acompanhar o saldo na plataforma para garantir um fluxo saudável de negócios. A análise dos processos e rotinas na plataforma é considerada essencial para aprimorar o suporte técnico oferecido aos associados, visando assim, um melhor desempenho geral.

“Não, tem toda a transparência para ele aqui, você tem saldo, extrato, compras feitas, vendas feitas. Então, ele tem aqui um controle bancário mesmo do saldo dele e das ofertas, o que está vendendo mais, o que está vendendo menos, quem está se interessado por quê. Então, isso, as plataformas hoje estão bem maduras nesse sentido aí. Agora, ele tem que integrar com outras vendas que ele faz, por exemplo, se ele vende no mercado livre, Se ele vende no balcão dele, aí ele tem essas informações e ele junta, geralmente, num controle centralizado que seria o controle dele.” (ENTVD 10).

Quanto ao construto maturidade digital, o entrevistado acredita que vem contribuindo nos processos de transformação digital por meio da experiência em marketplaces (D4.1), alguns associados têm dificuldade de compreensão da

plataforma como catalisadora da transformação digital em permutas utilizando a moeda virtual "X\$", o que sugere destacar a necessidade de esclarecer e simplificar o processo de utilização da moeda virtual para os usuários da plataforma que apresentam tal deficiência. Hoje a plataforma tem investido na usabilidade do aplicativo por meio de vídeos educacionais em formato de ensino à distância (EAD), onde enfatizou a importância de oferecer recursos de treinamento e suporte aos usuários, contribuindo para uma melhor experiência de uso e facilitando a adoção da plataforma.

“A gente tem EAD, mas a maioria não faz. A gente tem um call inicial para explicar, isso já ajuda muito, e tem o EAD, que são oito vídeos de dois minutos cada um, bem curtinhos assim, que explica para ele fazer a maior parte das transações, e tenta investir muito em usabilidade para que ele nem precise dessas explicações para melhor compreensão do Usuário na proposta do nosso modelo de negócio.” (ENTVD 10)

Quanto ao construto de orientação empreendedora, não foram identificadas evidências significativas durante a entrevista. Segundo o gestor, esse tipo de suporte não é fornecido pela plataforma. Em algumas situações, a plataforma direciona os usuários para o Sebrae, que oferece assessoria voltada para orientação empreendedora.

“Nós não temos isso, viu? Porque é o seguinte: primeiro, o Sebrae faz isso; segundo, somos uma plataforma gratuita e não temos dinheiro para fazer isso. Se cobrássemos, teríamos dinheiro para fazer, mas não temos. Então, indicamos o Sebrae.” (ENTEVD 10)

No Quadro 24 são apresentadas sínteses das narrativas do ENTVD 10 em relação a cada um dos construtos antecedentes abordados nesta entrevista.

Quadro 24 – Síntese das narrativas do ENTVD 10 em relação aos construtos antecedentes ao desempenho

Categorias/Variáveis/Códigos	Síntese das narrativas do entrevistado
Capital social - Facilitação de rodadas de negócios entre empresários (D1.4)	O gestor enfatizou a promoção de networking por meio de rodadas de negócios para atrair empresários. Apesar dos esforços, o índice de adesão ainda é baixo, evidenciando a necessidade de comunicação eficaz para garantir o sucesso das transações e a satisfação dos usuários.
Alfabetização financeira - Nível deficiente de educação financeira (D2.1)	A maioria das MPME enfrenta dificuldades na gestão financeira, confundindo despesas pessoais e empresariais. Essa falta de clareza pode aumentar o receio de investimentos. A plataforma pode ser uma ferramenta para facilitar o acesso a créditos por meio de transações de permuta, contribuindo para um melhor equilíbrio nas finanças.

Categorias/Variáveis/Códigos	Síntese das narrativas do entrevistado
Aprendizagem organizacional - Análise dos indicadores de vendas (D3.1)	A plataforma adota a análise de indicadores de vendas para monitorar o desempenho das transações e garantir um fluxo saudável de negócios. A análise dos processos e rotinas é essencial para aprimorar o suporte técnico oferecido aos associados.
Maturidade digital - Contribuição para a transformação digital (D4.1)	A plataforma contribui para a transformação digital por meio de experiências em marketplaces. Alguns associados têm dificuldade em compreender a plataforma como catalisadora da transformação digital, sugerindo a necessidade de esclarecimento e simplificação do processo de utilização da moeda virtual. A plataforma investe em usabilidade por meio de vídeos educacionais em formato de EaD.
Orientação empreendedora	Não foram identificadas evidências significativas durante a entrevista. O gestor mencionou que esse tipo de suporte não é oferecido pela plataforma, direcionando os usuários para o Sebrae em algumas situações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Nas conclusões finais, o ENTVD 10 foi indagado sobre o nível de lealdade, um tópico frequentemente discutido na literatura acadêmica em estudos sobre modelos de negócios fundamentados em economia colaborativa. O entrevistado explicou que, dentro da empresa analisada, essa métrica é bastante subjetiva devido à natureza das transações realizadas na plataforma, que estão sujeitas à incidência de uma comissão de 10% a ser paga à empresa.

Esse aspecto se manifesta em algumas negociações em que o departamento comercial realiza a busca por clientes e facilita encontros ou visitas entre fornecedores e compradores. Em algumas dessas situações, as transações ocorrem fora da plataforma, pois são percebidas como mais lucrativas, apesar de ambos os lados serem associados e terem recebido suporte da equipe comercial da plataforma. Isso se deve em parte à percepção de que a taxa de comissão de 10% cobrada nas transações realizadas na plataforma é excessivamente alta no momento da venda.

“Eu apresento o cliente A para o B, e foi um esforço do meu time comercial, tamanho. Se eles verem que dá para fazer por fora e não pagar a comissão da plataforma e fazer direto, caso um interesse por outro, eles vão fazer. Não tem lealdade nenhuma, não tem a menor expectativa nisso.” (ENTVD 10)

Outro aspecto analisado está relacionado ao grau de maturidade dos empresários de maior porte, os quais avaliam o tempo e o esforço envolvidos na transação, assim como a conveniência do suporte comercial oferecido pela plataforma durante o processo de venda. Esses empresários consideram a entrega e a segurança

do fornecedor como critérios que aumentam sua confiança nos serviços oferecidos pela plataforma, e, por isso, têm preferência por efetuar a compra dentro da própria plataforma, mesmo que isso envolva o pagamento da taxa de comissão.

“O empresário de maior porte, ele valoriza o tempo dele, ele valoriza a entrega, a segurança daquele fornecedor, então ele acaba falando, cara, eu vou pagar comissão, mas eu tenho aqui um serviço que eu tenho que ficar atrás da outra pessoa, porque se ele for fazer direto, ele vai ter que cobrar aquela pessoa, ele vai ter que fazer o negócio, se tiver algum problema com ele mesmo e tal.” (ENTVD 10)

Outro aspecto relevante, ainda relacionado à lealdade, refere-se às situações em que denúncias ocorrem em algumas transações. Nesses casos, um cliente consulta outro por meio dos anúncios de ofertas diárias na plataforma, manifesta interesse pelo produto, mas propõe realizar a compra fora da plataforma para evitar o pagamento da comissão. Isso enfraquece a dinâmica do negócio, causando insatisfação tanto nos clientes quanto nos prestadores de serviços. Ambos os lados, no entanto, ainda acreditam no modelo de negócio, mas não endossam tais comportamentos.

As denúncias, por vezes, contribuem para eliminar a falta de credibilidade dos empresários associados, pois ajudam a evitar golpes de comprar e não pagar, vender e não entregar, ações comuns em vendas via plataformas. Esse tipo de atitude causa problemas tanto para o empresário associado que foi vítima quanto para a plataforma responsável pelo serviço. Frente a esse viés, a plataforma considera que, quanto maior for o tempo de relacionamento com seus clientes, mais confiável se torna a transação e tende a aumentar o grau de confiabilidade pelo modelo de negócio. Além disso, a plataforma tem regulamento próprio que segue o marco civil da internet em que orienta que nenhuma transação deve prosseguir mediante promessa de pagamento futuro, caso isso venha a acontecer, é resolvido entre as duas partes envolvida, cliente e fornecedor.

“E isso também é muito importante, isso acontece muito aqui no Brasil, a gente tem pessoas que são mais leais, pois quando alguém entra em contato com ele e fala o seguinte pra ele, ó eu te conheci lá na AlphaTrade e tal, mas eu quero fazer um negócio com você por fora porque eu não quero pagar comissão lá, tal. Existe um cliente que é leal a gente, denuncia o outro. Então, a denúncia é uma forma da gente ir depurando esse negócio. Por isso que a gente valoriza muito quem já tem relacionamento com a gente por mais tempo.” (ENTVD 10)

O modelo de negócio baseado em econômica colaborativa deve levar em consideração o momento atual do empresário. Empresários que apresentam um grau

de endividamento elevado estão focados mais na sua permanência do mercado do que pensando em novos conceitos de negócios. O entrevistado 10 sugere que é necessário, antes de tudo, entender o cenário atual do Empresário para não oferecer um modelo de negócio que é incompatível com sua atual conjuntura, preocupações em sanar suas dívidas para não ser negativado nem fechar suas portas, características comuns no cenário das MPME tanto no Brasil quanto em países em mercados emergentes. Isso afeta inclusive sua capacidade de inovação e de assumir riscos em outros modelos de negócios que lhes são apresentados.

“Se a pessoa está ali endividada, ela não vai pensar nada em inovação, ela não vai pensar nada em como é que melhora a relação com o funcionário, ela tá pensando em sobreviver. Então eu vejo que o empresário é da mesma forma. Depende do estágio em que ele se encontra. Por que senão a gente fica forçando uma barra para uma economia colaborativa, que o cara não tem menor interesse no momento. Ele quer sobreviver, pagar suas contas, liquidar suas dívidas. Ele não está interessado nessas histórias fiadas de economia colaborativa. Então, hoje eu sou muito prático nisso, eu vejo qual o momento que o empresário está vivendo pra poder oferecer nossa proposta e ter alguma chance de negociar com ele no modelo de negócio.” (ENTVD 10)

Ainda no mesmo contexto, o ENTVD 10 destacou a importância da homologação da Lei Nº 21, de 04 de agosto de 2022, que instituiu a Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção da Economia Colaborativa. No entanto, conforme observado pelo entrevistado, o impacto inicial da lei permaneceu em um nível de "romantismo". Ele afirmou que "mudar a mentalidade do empresário não é algo tão simples". Para que o conceito de economia colaborativa se dissemine eficazmente no mercado das MPME, é imprescindível uma mudança de padrões. Essa disseminação poderia aumentar a adesão dos empresários a esse modelo de negócio, o que, por sua vez, poderia mitigar problemas empresariais de forma mais ampla.

“Essa lei é um pouco do romantismo meu, entendeu? É assim, eu acho que só vai funcionar para alguém, só vai ter algum valor para o negócio, quando ela acontecer na prática. E se somar, eu acho que já se vão 5, 6 anos que a gente está só no negócio da lei, entendeu? Então, assim, a gente tem o romantismo que vai fazer o negócio, mas na prática, cara, se você não mexer na vida das pessoas, ninguém mexe. Então, eu acredito que o que move o empresário são duas coisas: o medo de quebrar, de ficar endividado ou seu interesse em mudar. Então, se você não mexer nessas duas coisas, ele não faz nada não. Ele não muda a mentalidade para arriscar em novos modelos de negócios.” (ENTVD 10)

Infelizmente, o impacto da lei na mudança cultural dos empresários não se concretizou, o que tem demandado um esforço cada vez maior por parte da gestão comercial das plataformas para prospectar mais clientes e continuar impulsionando o

negócio, disseminando o conceito. Segundo o entrevistado, os principais indicadores desse esforço seriam a melhoria no faturamento e na lucratividade dos empresários. Para isso, é essencial superar a barreira do medo dos empresários em relação à incorporação de novas práticas de gestão e à disposição para assumir riscos que possam melhorar ou impulsionar seu desempenho, concluiu o entrevistado.

A seguir, o Quadro 25 contém as categorias e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas na perspectiva do entrevistado ENTEV 10).

Quadro 25 – Categorias (construtos) e variáveis (códigos) de análise de conteúdo das entrevistas - ENTVD 10

	CATEGORIAS/CONSTRUTOS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	A1.1 – Inércia na fase inicial do empreendimento A1.2 - Obstáculos na formação da rede de usuários 1.3 – Desafios na identificação da capacidade ociosa do empresariado A2.1 – Aversão ao risco dos empresários em relação à adesão à plataforma de permuta multilateral A2.2 – Percepções preconcebidas dos associados: A2.3 – Avaliação da baixa capacidade empresarial: A2.4 – Mentalidade orientação para receita/vendas em moeda nacional (R\$) A3.1 – Resistencia na adesão de indivíduos mais velhos A3.2 – Obstáculos enfrentadas por empresas de grande porte devido à sua estrutura de governança A3.3 – Desafios na separação entre contas pessoais e empresarial A4.1 – Identificação de oportunidades de negócio: A4.1 – Utilização da permuta multilateral como ferramenta de gestão para otimização de custos: A4.3 – Exploração da permuta multilateral como alternativa de crédito A4.4 – Provisão de suporte comercial no início e término de cada transação	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C1.1 - Identificação de construto ausentes em entrevista A justificativa para a ausência reside no fato de que o entrevistado é uma empresa parceira da plataforma, não uma MPME, que é o objeto de estudo principal	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora 	D1.4 – Facilitação de rodadas de negócios entre empresários D2.1 – Níveis deficientes de educação financeira D3.1 – Análise dos indicadores de vendas D4.1 – Contribuição para Transformação Digital D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista.	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A partir da análise discursiva dos entrevistados, são apresentadas as discussões relativas às suas falas e é estabelecido um diálogo crítico com as teorias que fundamentam o arcabouço teórico desta tese.

4.5 Resultados e discussão dos dados analisados

Com base na análise dos discursos dos entrevistados apresentados na seção anterior, faz-se necessário compreender as relações estabelecidas entre as dimensões: Contexto de entrada e permanência na plataforma, Construto desempenho e Construtos antecedentes ao desempenho, com as falas dos entrevistados e as teorias que fundamentam o arcabouço teórico desta tese.

As discussões são apresentadas em tópicos, abordando primeiramente as dimensões (construtos) estudadas, seguidas pelos elementos de análise e discussão (variáveis) revelada nas falas do entrevistadas e seus respectivos objetivos. Para facilitar a compreensão, cada subtítulo de análise é acompanhado por um quadro explicativo, assegurando o entendimento adequado dos leitores.

4.5.1 Dimensão contexto de entrada e permanência na plataforma

A dimensão "Contexto de entrada e permanência na plataforma" analisou um conjunto de variáveis que envolvem fatores limitadores, barreiras, dificuldades, motivações, os quais apresentaram relações com o processo de adesão das MPME à plataforma de permuta multilateral. Esse modelo de negócio está baseado no conceito de economia colaborativa, conforme estudado a partir da visão de Botsman e Rogers (2010). Os elementos de observação e análise propostos ajudam a elucidar os objetivos "a" e "b", conforme o Quadro 26.

É importante destacar que os elementos de análise foram selecionados com base nas evidências emergentes das declarações dos entrevistados. Esses elementos, segundo a avaliação do pesquisador, possuem maior relevância para a discussão e aprofundamento do presente estudo.

Quadro 26 – Dimensão: contexto de entrada e permanência na plataforma

Objetivos Específico "a":

Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa.
--

Objetivo Específico "b":

Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na econômica colaborativa.	
Dimensões	Elementos de análise e discussão
Contexto de entrada e permanência na plataforma	Falta de eficiência no modelo de comunicação adotado Nível de medo e desconfiança por parte do empresário Ausência de incentivos para eventos de networking entre os empresários Potencial de expansão nas transações comerciais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para embasar a discussão dos objetivos específicos "a" e "b", adotou-se a teoria da economia colaborativa, ou consumo colaborativo, como framework teórico. Essa abordagem tem fomentado novos modelos de negócios que privilegiam práticas colaborativas, frequentemente mediadas por plataformas digitais que, em sua maioria, não exigem taxas de adesão. Essas plataformas permitem que os usuários realizem transações comerciais por meio de permutas ou compartilhem bens e serviços, destacando um novo paradigma de interação econômica (Botsman; Rogers, 2010).

Embora a economia colaborativa represente um novo paradigma de interação econômica, a adoção desse modelo de negócios exige uma análise criteriosa. Portanto, é explorado minuciosamente cada um dos elementos destacados no Quadro 26, considerando suas implicações e relevância para a discussão dos objetivos específicos deste estudo.

4.5.1.1 Falta de eficiência no modelo de comunicação adotado

Como discutido anteriormente, Sastre e Ikeda (2012) ressaltam que os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, especialmente a internet, impulsionaram a economia colaborativa. A comunicação ágil entre consumidores e organizações se tornou um processo crucial, facilitando métodos de compartilhamento e troca. Para a análise dos resultados deste estudo, essa perspectiva foi utilizada para entender como a comunicação eficiente incentiva a adesão a esses novos modelos de negócios.

Os autores sugerem a comunicação como elemento-chave para a adesão ao consumo colaborativo. No entanto, a análise de conteúdo das entrevistas revelou uma insatisfação em relação às estratégias de comunicação utilizadas pela gestão da plataforma. Os entrevistados alegam que, apesar dos esforços da equipe de gestão comercial, esses não são suficientes para esclarecer dúvidas. Segundo eles, o modelo de negócio é confuso, de difícil adesão e causa estranhamento, especialmente

quando as transações são realizadas em moeda X\$. Além disso, a baixa adesão nas rodadas de negócios é atribuída às deficiências na comunicação, conforme os relatos a seguir indicam.

A esse respeito os gestores da plataforma destacam:

“No começo, a dificuldade maior foi o meio de comunicação e as reuniões, porque como era presencial e como só entrava na plataforma se você fosse à reunião. Minha primeira dificuldade que ainda persiste até hoje na plataforma foi com relação a compreensão relacionado aos empréstimos e ao entendimento do sistema. Só foi a questão de compreensão mesmo.” (ENTVD 2, ENTVD 4)

O entrevistado ENTVD 8 considera a comunicação como sendo o primeiro obstáculo que impacta o processo de adesão, conforme seu relato a seguir:

“Esse é o primeiro obstáculo. Como é que funciona isso? Como é que é a plataforma? Primeira dificuldade de você conseguir explicar isso com clareza pro empresário. Depois o empresário conseguiu entender isso. Qual o próximo obstáculo? Isso pegando o que os empresários comentaram com a gente. Mas eu fiz então uma transação em “X\$” em que eu entreguei lá bola de basquete por determinada quantidade de “X\$” e aí eu tenho que pagar 10% de “X\$” em reais pra plataforma. E aí eu vou pegar o restante do que sobrou em “X\$” descontado em reais com paridade de 1 pra 1. Eu acho que a grande dificuldade da plataforma não é a viabilidade que eles estão propondo, mas é a compreensão das pessoas do que pode ser feito, conquistado. Como é que eles podem se beneficiar frente a essa plataforma esse é o grande desafio, é a comunicação.” (ENTEVD 8)

Segundo o ENTEVD 9, a comunicação reflete na baixa adesão nas rodas de negócios, conforme relato:

“A gente indicaria a empresa interessada e a equipe da plataforma ia fazer ou tirar dúvidas, porque não paga nada para participar da rodada de negócios, aí teria alguma remuneração se fosse concretizado algum negócio. Mas acabou que não teve, foi muito baixa a adesão das empresas dentro dessa rodada de negócio.” (ENTVD 9)

Para o ENTVD 10, a plataforma investe em ações estratégicas de prospecção de clientes. No entanto, ele acredita que o processo de comunicação atualmente adotado ainda não é suficientemente claro para promover uma rápida adesão, em função da própria cultura dos empresários, conforme destacado em sua fala:

”O começo de uma plataforma tem uma inércia muito grande. A questão do, vou citar aqui a analogia do ovo e da galinha, funciona mesmo. Não foram poucas vezes onde eu cheguei, empresários, algum do meu próprio relacionamento, apresentava o modelo de negócio, ele ouvia, entendia, e ele perguntava, quem está na plataforma? Eu falo, não, estou começando agora, assim, assim, assado, então estou te convidando. Você via claramente no rosto da pessoa um pouco decepcionada, um pouco da decepção, e ele comentava o seguinte, quando estiver pronto, quando já estiver rodando,

“você me procura que eu quero entrar. Então todo mundo já quer entrar quando o negócio já tem os grandes empresários.” (ENTVD 10)

Claramente, a análise revela que os reflexos da comunicação no processo de adesão à plataforma ainda não se mostraram eficientes. Apesar do esforço empregado pela gestão da plataforma, este ainda não foi suficiente para mitigar a falta de clareza no modelo de negócio.

4.5.1.2 Nível de medo e desconfiança por parte do empresário

Nessa perspectiva, Belk (2014) considera o consumo colaborativo uma estratégia eficaz para coordenar a aquisição e a distribuição de recursos. Andrade e Pinto (2017) destacam que sua finalidade é privilegiar o acesso aos produtos em vez da posse, resultando em economia de tempo e dinheiro, expansão das redes sociais e promoção da conscientização. No entanto, um aspecto importante apontado pelos autores é o risco percebido pelos consumidores nas práticas de consumo colaborativo. Eles enfatizam que a falta de confiança na outra parte envolvida frequentemente leva as pessoas a relutarem em participar desses negócios.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, identificou-se que o nível de medo e desconfiança entre os empresários entrevistados é notório, decorrente da falta de credibilidade de alguns associados à plataforma. Esse fenômeno é atribuído à prática recorrente de supervalorização dos preços, característica inerente às transações de permuta, e à busca por vantagens indevidas nas negociações, refletindo uma mentalidade prevalente entre os empresários.

Ademais, há um contrassenso evidente na cobrança de taxas pela plataforma em moeda corrente (R\$), o que, para os empresários, sinaliza uma falta de confiança no próprio modelo de negócio da plataforma. Essa desconfiança está enraizada na percepção de que a plataforma não acredita na sustentabilidade do sistema de permutas. Tais fatores propiciam um ambiente de medo e desconfiança nas transações, enfraquecendo, assim, o modelo de negócio baseado na permuta, conforme identificados nas falas a seguir.

Os gestores das MPME relataram:

“Então, o que acaba acontecendo é que algumas empresas acabam, às vezes, cobrando mais caro por ser permuta. E daí, quando eles fazem esse tipo de coisa, eles estão supervalorizando o serviço deles e desvalorizando o serviço do outro lado. Então, às vezes, essas relações comerciais, elas

acabam sendo nocivas para o relacionamento comercial. Então, o que acontece? Por que eu vou pagar mais em permutas, se em dinheiro ia custar mais barato? Entendeu?” (ENTVD 1)

“Eu permuta a parte que eu teria lucro e a parte que eu teria despesa, o dinheiro cobre. E tem alguns parceiros que eles têm entraves com preços muito altos. Por exemplo, um refil natura é 50 reais. Na plataforma, alguns parceiros anunciam a 70 reais. E aí, eles aumentam 20x por ser permuta e oferecem por 70x, gerando um certo medo e desconfiança com a outra parte envolvida. Então, fica um valor de especulação. E aí, isso causa entrave e causa desgaste entre as negociações dos parceiros. Mas, quando eu vejo que essas negociações estão dando esses problemas, aí eu não entro na negociação. Eu tento fazer uma negociação quando é justo para as duas partes.” (ENTVD 4)

“Eu acho que é um modelo de negócio ruim, nesse formato, o que está me desmotivando e reduzindo a minha participação na plataforma, é porque se eu não comprar, nem seja bugiganga, eu vou perder daqui a 12 meses. Além disso, eu acho estranho as cobranças de taxas em moeda corrente (R\$), em vez da moeda interna da plataforma (X\$). Isso pra mim está relacionado à falta de confiança na própria proposta da plataforma que é vender em X\$, e isso gera uma certa desconfiança.” (ENTVD 6)

Para o ENTVD 8, ENTVD 9, esta variável está intrinsecamente ligada ao paradigma mental dos empresários que ainda apresentam um certo receio em relação a permuta, conforme evidenciado no relato a seguir:

“A gente acredita que é uma coisa que precisa ter uma quebra de paradigma do pessoal enxergar isso como sendo escambo, de olhar pra permuta com medo e insegurança e ver que a palavra permuta remete muito isso a troca um pra um, tá? Então, acho a gente tem uma necessidade aí de um convencimento, um entendimento mais claro de que a permuta não é um escambo. Talvez trazer dados sobre o que já ajudou outras empresas, o que as outras empresas já cresceram utilizando a plataforma. Eu acho que são pontos interessantes de comunicação, que poderiam ser utilizados pra tentar explicar que as empresas que utilizam a plataforma tiveram um resultado melhor.” (ENTVD 8; ENTVD 9).

De acordo com o ENTVD 10, esse fato está associado tanto à compreensão conceitual quanto à disposição para mudanças, conforme exposto em sua narrativa:

“Então, eu acredito que o que move o empresário são duas coisas: o medo de quebrar, de ficar endividado ou seu interesse em mudar. Então, se você não mexer nessas duas coisas, ele não faz nada não. Ele não muda a mentalidade para arriscar em novos modelos de negócios.” (ENTVD 10)

Diante das conclusões apresentadas, fica claro que o êxito do consumo colaborativo depende da confiança e da disposição para mudanças dos participantes. A mitigação do risco percebido e o fortalecimento da credibilidade são importantes para sua eficácia. Assim, é essencial que as plataformas de permutas e os empresários foquem na construção de relacionamentos baseados na confiança mútua para garantir o sucesso em longo prazo desses modelos de negócio.

4.5.1.3 Ausência de incentivos para eventos de networking entre os associados

De acordo com Belk (2014), as plataformas de compartilhamento estabelecem conexões mais estreitas entre os consumidores, contribuindo para evitar o consumo excessivo e a acumulação de produtos desnecessários, além de fomentar um sentimento de comunidade. Esse sentimento de coletividade é essencial para aumentar a satisfação dos participantes não apenas em termos econômicos e financeiros, mas também sociais.

Em consonância, Botsman e Rogers (2010) ressaltam que atividades como empréstimos, compartilhamento, escambo, trocas e locação evidenciam que a colaboração é uma solução eficaz para diversos comportamentos sociais. A colaboração gera benefícios mútuos, incentivando uma maior participação das pessoas na sociedade e fortalecendo o capital social mediante a construção de redes de contatos robustas e relações de confiança.

Ao confrontar as teorias dos autores com as percepções expressas pelos entrevistados, torna-se claro que a ausência de esforços para facilitar o networking entre os membros é identificada como uma lacuna nas plataformas de troca multilateral. Os entrevistados argumentam que tais iniciativas, juntamente com as discussões programadas, desempenham um importante papel na criação de relacionamentos que estimulam as vendas e enriquecem o capital social, conforme ilustrado pelas suas próprias narrativas:

Em relação a essa variável, os gestores das MPME relataram:

Então, talvez em eventos de networking, que seja on-line ou presencial, possa possibilitar um aumento nas vendas. Por exemplo, eu tenho um produto novo que pretendo lançar. Eu posso usar esses eventos para pra lançar o produto na plataforma para que os associados à plataforma possam experimentar, avaliar e comprar. (ENTVD 6).

Vamos falar assim, uma plataforma não é só pra você fazer negócio, é pra você ter ali também a oportunidade de fazer networking. É ter uma comunicação, uma ligação, é você fazer amizades com outros associados que pode facilitar suas vendas na plataforma, Entende? (ENTVD 7).

Para os entrevistados ENTVD 8 e ENTVD 9, a promoção da integração entre os empresários e a plataforma está relacionada à estratégia de oferecer a plataforma como um possível canal para resolver problemas, conforme relatado a seguir:

“A gente tem toda uma metodologia voltada para a gestão de relacionamento com o empresário focada no atendimento para saber como os clientes estão sendo atendidos na plataforma. Essa estratégia tem toda uma metodologia que promove uma integração maior com o empresário, que é tudo feito automatizado, respeitando a LGPD e tudo mais. E toda vez que a gente vai falar sobre novos canais digitais para acesso ao mercado, para vendas, a nossa equipe tem aí mais essa solução para oferecer que é a plataforma,” (ENTVD 9)

O ENTVD 10, ao ser questionado sobre a ausência de eventos de networking, ele afirmou que apenas as rodadas de negócios e as redes sociais são utilizadas para estabelecer contatos com os associados. Essas ações contam com o apoio do setor comercial, como destacou:

“Só as rodadas de negócio presenciais entre os empresários permite maior interação entre os associados, que aí acabam não sendo feitas na plataforma. Utilizamos as redes sociais também, mas o resto é direto à plataforma ou contato do comercial do executivo de contas que atende esse cliente.” (ENTVD 10)

Essas observações sublinham a importância crítica das conexões e relacionamentos para o fortalecimento do capital social, evidenciando que a eficácia das plataformas de permutas multilaterais pode estar intrinsecamente ligada à capacidade de promover interações significativas entre seus usuários.

4.5.1.4 Potencial de expansão nas transações comerciais

Considerando as motivações para a adesão das MPME aos modelos de permuta multilateral, Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) destacam que os benefícios financeiros, como motivações extrínsecas, são potenciais influenciadores na disposição dos indivíduos em participar de atividades de compartilhamento. Esses motivos econômicos emergem como os principais impulsionadores do engajamento inicial nas plataformas colaborativas. De maneira semelhante, Evans e Schmalensee (2016) ressaltam que a oportunidade de realizar transações comerciais se destaca como um dos principais incentivos para que os usuários se cadastrem e participem ativamente das plataformas multilaterais.

Em relação às expectativas, Botsman e Rogers (2010) destacam que, ao se engajarem em tais modelos de negócios, as empresas devem estar preparadas para enfrentar riscos e compreender as possíveis perdas, uma vez que a interdependência dos interesses das partes envolvidas pode gerar incertezas em relação às suas

próprias expectativas. Esses fatores devem ser cuidadosamente analisados durante o processo de adesão aos modelos de negócios baseados em permuta multilateral.

Com base nos aspectos teóricos apresentados, a análise das falas dos entrevistados evidenciou que a principal motivação das MPME foi explorar o potencial de expansão das transações comerciais na plataforma, visando aumentar vendas e a visibilidade de seus negócios. No entanto, os entrevistados relataram frustrações devido ao baixo número de transações, produtos com pouco apelo para venda/compra, menor valorização dos serviços em comparação aos produtos e a expansão da base de clientes sem aumento proporcional nas vendas, fatores que se mostraram desfavoráveis às suas expectativas em relação às transações esperadas, conforme as narrativas a seguir.

No que se refere a essa variável, os gestores da plataforma destacaram:

“No primeiro momento que eu entrei na plataforma, eu não tinha o intuito de fazer minha marca aparecer, eu tinha o intuito de tá ali organizando uma permuta ou outra, tirando o sufoco, porque como a gente é, como nós somos empreendedores, tem mês que é só o sufoco, né? Então assim, talvez entrando na plataforma, eu conseguiria tirar o sufoco ali de dentro de casa em algum mês, sei lá, uma comida, um serviço de mecânica se o carro estragasse, aí eu achei a proposta interessantíssima e falei assim, vai, dá para desafogar. Para mim, eu entrei com esse intuito e aí eu ganhei na visibilidade, porque eu nem entrei pensando nisso, em dar visibilidade para o meu negócio e aí para mim foi um bônus.” (ENTVD 4)

“A minha gerente de contas, ela falou que produtos tendem a sair mais se comparado a serviços. Ela me mandou uma mensagem no início desse ano, perguntando se eu tinha algumas coisas para serem desapegadas, algumas coisas antigas e tal, enfim. E aí ela falou, Danilo, produtos tendem a sair mais se comparado a serviços, porque talvez, ela não explicou por que, eu também não perguntei, mas talvez seja por questões de rotatividade, enfim, produtos, né? Então é daí, respondendo a sua pergunta, é pegando o gancho que ela me disse, entendeu? Produtos se comparado a serviços devem sair mais.” (ENTVD 5)

“Eu acho que é tentar promover, mas eu acho que um dos caminhos seria tentar aumentar ainda mais a base e ter produtos mais atraentes lá ou produtos não tão caros. Que eu vejo, por exemplo, o pessoal bota lá, no final de semana, em um hotel, no final de semana, de 15 mil reais, eu não sei se as pessoas que estão na plataforma são alvo de comprar, de consumir aquele produto, eu não sei quanto o cara consegue vender daquele produto, por exemplo.” (ENTVD 6)

“O meu segmento é segurança patrimonial. Eu faço, eu fabrico fechaduras eletrônicas de alta segurança. O que significa dizer isso em português mais miúdo? São fechaduras eletrônicas que trabalham com o sistema de abertura mediante senhas randômicas. Certo. Então, na verdade, o que tem é o seguinte, é um mercado muito focado e que não tem apelo para uma venda/compra não é um produto, uma commodity. Entendeu?” (ENTVD 3)

A respeito dessa variável, os entrevistados ENTVD 8 e ENTVD 9, relataram que as motivações para a parceria surgiram das possibilidades de resolver problemas de seus clientes, proporcionando a realização de vendas em um canal diferenciado sem a necessidade de desembolso financeiro. Segundo o representante:

“E aí a plataforma veio, por meio de Edital entrou para o Sebrae Conecta trouxe aí esse caminho diferenciado que foi muito bem aceito pelos nossos clientes, os que usaram tiveram feedbacks muito positivos de ser um jeito de comprar e vender sem precisar mexer no bolso, que na época, principalmente no momento da pandemia, a pouca reserva que a galera tinha, não sabia quando ia conseguir repor, sem muita previsão e tal. Então, o nosso intuito foi trazer isso como sendo de uma maneira inovadora de se fazer negócio, de uma forma que você não precise afetar tanto a tua operação full, né?” (ENTVD 8; ENTVD 9)

Na visão do ENTVD 10, a empresa oferece o suporte necessário ao empresário, porém considera que os produtos são mais fáceis de serem vendidos na plataforma do que os serviços. Conforme relatado:

“Quando o empresário faz a adesão na plataforma pra vender produto ele consegue realizar transações mais fácil do que o cliente que tem seu serviço oferecido lá. Temos muitos clientes que oferecem serviço na plataforma. Por que é mais raro ter produto aqui, por isso é mais valorizado do que serviço, entendeu? Então, tem isso também. Quando entra, vende muito mais fácil o produto do que o serviço. Porque tem muito serviço e pouco produto, entendeu? Em toda plataforma de permutação do mundo,” (ENTVD 10)

Na análise da dimensão "Contexto de entrada e permanência na plataforma", fundamentado no suporte teórico e nas análises das narrativas dos entrevistados foi observado um índice de descontentamento significativo entre as MPME em relação às suas expectativas de ampliação do volume de vendas decorrentes das transações na plataforma.

Diversos fatores contribuíram para esse quadro, incluindo a falta de estratégias de comunicação adequadas, a precificação excessiva, a carência de estratégias de networking e a ausência de estímulo à compra de certos produtos na plataforma. Esses aspectos se configuraram como obstáculos à construção de um sentimento de pertencimento mais sólido e à consolidação da credibilidade desse modelo de negócio fundamentado em plataformas de permuta multilaterais.

O Quadro 27 estabelece a relação entre os objetivos "a" e "b" delineados neste estudo e os elementos evidenciados como seus resultados extraídos da análise das entrevistas realizadas.

Quadro 27 – Relação dos objetivos específicos “a” e “b” e seus respectivos resultados

Objetivo pretendido	Elementos evidenciados
“a” Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa.	Falta de estratégias de comunicação adequada; Modelo de negócio confuso e difícil adesão; Desconfiança na moeda virtual utilizada nas transações; Baixo nível de transações; Prática de preços elevados; Produtos sem apelo para venda; Falta de estratégias de networking; Maior valorização dos produtos em relação aos serviços; Restrições na cobrança de taxas em moeda corrente (R\$) e Expansão da base de clientes sem aumento proporcional nas vendas.
“b” Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.	Expansão nas transações; Aumento das vendas e visibilidade do negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.5.2 Dimensão: construto desempenho

Para alcançar o objetivo “c” proposto neste estudo, é necessário esclarecer que o modelo de negócio baseado em plataforma de permuta multilateral, conforme analisado, teve seu desempenho avaliado exclusivamente no âmbito financeiro. Essa delimitação se justifica pela natureza dessas plataformas, focadas em transações comerciais entre associados. Embora inovador, esse modelo de negócio não demonstrou impactos significativos no desempenho em inovação das MPME estudadas, nem no desempenho socioambiental. Portanto, apesar dos esforços para avaliar o desempenho das MPME em múltiplos âmbitos, apenas o desempenho financeiro pôde ser evidenciado.

No Quadro 28, são apresentados os objetivos propostos e o elemento de observação a ser analisado à luz da literatura.

Quadro 28 – Dimensão: desempenho

Objetivo Específico “c”: Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.	
Dimensão	Elementos de análise e discussão
Desempenho	Aumento incremental no faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Baseando-se na abordagem de Tezza *et al.* (2010) e Santos e Brito (2012), a análise do desempenho financeiro das micro, pequenas e médias empresas (MPME) é operacionalizada por variáveis relacionadas à lucratividade, crescimento e mercado.

No entanto, estudos anteriores, como os conduzidos por Neely *et al.* (2000) argumentam que, em qualquer empresa, o desempenho pode ser medido sob duas perspectivas: aquelas relacionadas aos resultados, como competitividade e desempenho financeiro, e aquelas que determinam os resultados, como qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação. Nessa perspectiva, Garengo, Biazzo e Bititci (2005) identificaram diversas dimensões que permitem medir, analisar e compreender o desempenho organizacional, incluindo finanças, eficácia, eficiência, lucratividade, produtividade, qualidade, tempo, flexibilidade, qualidade de vida no trabalho/recursos humanos, satisfação do cliente e inovação

Ampliando as discussões acerca dessa abordagem, Evans e Schmalensee (2016) ressaltam que as plataformas multilaterais têm um papel importante na redução dos custos de busca e compartilhados. Essa redução de custos não apenas facilita a identificação de parceiros comerciais ideais antes das transações, mas também diminui os custos associados às transações em si, como os custos de pagamento. Essa eficiência na realização de transações comerciais pode, por sua vez, contribuir positivamente para o desempenho global das empresas que utilizam essas plataformas, destacando sua importância no cenário empresarial.

Embora a literatura teórica sugira várias dimensões para a mensuração do desempenho, as narrativas dos entrevistados destacaram, de maneira singular, o impacto incremental no faturamento como o aspecto de maior relevância em termos de resultados dentro da plataforma. Esse impacto resulta de pequenas transações relacionadas à venda de produtos ou serviços. Observa-se que o modelo de negócio baseado em permuta, na empresa estudada, ainda não está completamente consolidado na mentalidade dos empresários, cujo objetivo principal é potencializar o faturamento e a lucratividade de seus associados por meio de ações destinadas a mitigar problemas relacionados à capacidade ociosa destes. As narrativas a seguir evidenciam os resultados alcançados pelos empresários:

“Eu trabalho com serviço. E serviço não tem muita procura dentro da plataforma, pelo menos no meu caso. Fiz pouquíssimas transações e adquiri alguns produtos.” (ENTVD 1)

“Consegui poupar em reais e alcançar meus objetivos financeiros por meio da plataforma. Então a plataforma, ela me abre horizontes, ela me proporciona a possibilidade de alcançar as coisas de uma melhor forma.” (ENTVD 2)

“Eu fiz três promoções na plataforma. Tive zero, zero procura, zero venda e essa é toda a minha história na plataforma. Eu entrei nessa operação

plataforma mais ou menos eu vou te falar, junho do ano passado. Então, nós já temos aí mês 6 para mês 10 são 4, mais 12 16 meses de trabalho nessa plataforma para oferecer, eu nem sabia que estava valendo ainda a minha oferta lá, entendeu? Então, o que eu quero dizer é o seguinte, objetivamente, a experiência que eu tenho com a plataforma é nenhuma. É uma inscrição que não frutificou absolutamente nada. Então, eu nem comprei serviço nenhum nem ou produto nenhum, nada. E nem fui comprado por produto, por cliente nenhum, entendeu? Então, é um caso que 16 meses de zero compras da minha parte e zero vendas da minha parte.” (ENTVD 3)

“No primeiro momento que eu entrei na plataforma, eu não tinha o intuito de fazer minha marca aparecer, eu tinha o intuito de tá ali organizando uma permuta ou outra, tirando o sufoco, porque como a gente é, como nós somos empreendedores, tem mês que é só o sufoco, né? Então assim, talvez entrando na plataforma, eu conseguiria tirar o sufoco ali de dentro de casa em algum mês, sei lá, uma comida, um serviço de mecânica se o carro estragasse, aí eu achei a proposta interessantíssima e falei assim, vai, dá para desafogar. Para mim, eu entrei com esse intuito e aí eu ganhei na visibilidade, porque eu nem entrei pensando nisso, em dar visibilidade para o meu negócio e aí para mim foi um bônus.” (ENTVD 4)

“Coloquei as informações em janeiro de 2021. Eu inseri meus dados e tal, e aí, cara, eu tive um resultado só, uma pessoa a qual me procurou pela plataforma, e a gente fez um processo de mentoria, nem foi psicoterapia, nem palestras, foi um processo de mentoria. Foi o resultado que eu tive em fevereiro de 2021, foi o resultado que eu tive. Um pequeno incremento no faturamento, digamos assim.” (ENTVD 5)

“A expectativa é que rolassem mais negócios lá, essa é uma das expectativas, que o volume de transação é bem baixo, não tem uma frequência de transações, essa era uma das expectativas.” (ENTVD 6)

“Cara, em termos de faturamento minhas transações em 1 ano associado à plataforma foi de X\$ 3.200,00, por não poder negociar diretamente com o cliente, para negociar melhor.” (ENTVD 7)

No contexto das narrativas dos entrevistados ENTVD 8 e ENTEVD 9, enquanto parceiro estratégico da plataforma, é relevante destacar que o presente construto não foi identificado a partir da perspectiva das MPME em si, mas sim da ótica da própria plataforma. As empresas recomendadas pelo Sebrae para ingressar na plataforma contam com um serviço de ouvidoria dedicado a fornecer suporte caso a solução proposta não atenda às suas expectativas. Até o momento, os representantes afirmaram que a plataforma não registrou qualquer manifestação de insatisfação por parte das empresas, conforme evidenciado na narrativa subsequente:

“Mas assim, a plataforma está com a gente desde 2020, eu nunca tive uma reclamação deles até hoje, nunca entrou uma ouvidoria, um feedback negativo, eu entendo que o volume, perto de outras parcerias que a gente tem aqui, não é um volume tão expressivo de clientes, a gente não tem plataformas que têm uma capilaridade muito maior. Mas em compensação, cara, nunca deu um problema, nunca tive uma reclamação, nunca tive um cliente insatisfeito, porque aqui no Conecta rola muito isso, né?” (ENTVD 8; ENTVD 9)

Na perspectiva do ENTVD 10, no que concerne ao construto de desempenho, destaca-se o esforço contínuo de a empresa desenvolver dois fatores primordiais associados ao desempenho de seus membros: o aumento do faturamento e da lucratividade, por meio da maximização das transações comerciais, com especial atenção à utilização da capacidade ociosa dos associados, conforme observado:

“Nossa estratégia de melhoria tem foco em dois indicadores de desempenho: a lucratividade e o faturamento. Esses dois fatores a gente pretende mexer para melhora os resultados de nossos clientes.” (ENTVD 10)

Na análise do construto desempenho em consonância com o Pressuposto 1, que postula a relação positiva entre a inserção MPME em plataformas de permuta multilateral colaborativa e a melhoria do desempenho empresarial, constatou-se que, apesar das oportunidades reais de transações comerciais oferecidas por tais plataformas, estas não têm impactado significativamente nas vendas, lucratividade e faturamento das empresas associadas, de acordo com os entrevistados. Apesar dos esforços tanto das empresas parceiras quanto da gestão da plataforma em implementar estratégias para promover esse impacto, como o foco na lucratividade e faturamento, tais medidas não têm sido suficientes para superar as dificuldades inerentes às transações na plataforma e gerar um impacto positivo no desempenho das MPME associadas. Portanto, com base na discussão apresentada, o Pressuposto 1 não foi sugerido como satisfatório no contexto das MPME.

É pertinente destacar que a proposta inicial desta pesquisa visava analisar o construto desempenho sob as perspectivas Financeira, Inovação e Socioambiental. No entanto, as entrevistas realizadas evidenciaram exclusivamente o desempenho financeiro, analisado a partir das variáveis de faturamento e lucratividade. Não foi observada aderência aos aspectos de inovação nem à perspectiva socioambiental por parte das MPME inseridas na plataforma de permuta multilateral de natureza colaborativa, objeto deste estudo. Isso sugere que tais dimensões ainda não são integradas nas práticas de gestão tanto das MPME quanto na plataforma estudada.

Portanto, o objetivo "c" proposto para esta dimensão, que visa evidenciar conteúdos significativos para a construção de indicadores que operacionalizem o desempenho das MPME, não foi atingido em termos de significância. Apenas a variável impacto incremental no faturamento foi observada devido a algumas transações, com exceção do ENTVD 3, que relatou ausência de transações durante seu período na plataforma por falta de público ou de apelo do produto.

Assim, o único indicador relacionado não apresentou significância suficiente para a construção de uma sugestão de escala que medisse o desempenho das MPME na plataforma investigada. A plataforma precisa superar desafios de gestão para aumentar o impacto incremental no faturamento de seus associados a um nível satisfatório. Esse aumento pode permitir a revelação de indicadores suficientes para compor escalas como a sugerida neste objetivo, que até o momento não obteve os resultados esperados.

4.5.3 Dimensão: construtos antecedentes ao desempenho

Para a apresentação dos resultados e das discussões relativas ao objetivo "d", que visa evidenciar conteúdos significativos para a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potencialmente influenciadores no desempenho das MPME, são apresentados, em tópicos a seguir, cada um dos construtos: capital social, alfabetização financeira, aprendizagem organizacional, maturidade digital e orientação empreendedora. São detalhados seus respectivos elementos de análise e suas relações à luz da literatura fundamentadora presente na tese.

4.5.3.1 Capital social

Os elementos de análise inerentes a esses construtos extraídos das falas dos entrevistados evidenciaram como pertinente para esta análise os seguintes aspectos: Impacto da falta de transparência inicial nas negociações sobre a confiança em alguns fornecedores e ausência de eventos de networking entre os empresários.

A Teoria do Capital Social (TCS) destaca a importância das relações entre os atores e sua utilidade para compreender as conexões, cooperação e colaboração entre empresas, embasada em normas e atitudes compartilhadas (Starkey; Tempest, 2004; Min; Stephen; Chen, 2008; Wichmann; Carter-Kaufmann, 2015). Evans *et al.* (2011) enfatizam que plataformas multilaterais devem fornecer um ponto de encontro comum, seja real ou virtual, para facilitar as interações entre os associados.

Prasad, Tata e Guo (2012) afirmam que o capital social engloba conexões que estabelecem normas de confiabilidade e reciprocidade, facilitando a coordenação de ações, a troca de recursos e promovendo inovação, contribuindo assim para a

sustentação do negócio. Já Akhmedova *et al.* (2020) destacam que a existência de uma plataforma na economia colaborativa depende da colaboração entre clientes e prestadores de serviços, sendo a lealdade desses atores uma área crítica de estudo.

Apesar do reconhecimento na literatura sobre a importância das plataformas multilaterais em promover conexões entre seus associados, tanto de forma presencial quanto virtual, constatou-se que a plataforma em análise ainda não atingiu esse estágio. Suas atividades têm sido predominantemente focadas em rodadas de negócios realizadas na fase inicial de apresentação do modelo de negócios. Segundo os entrevistados, ações que estimulem encontros presenciais facilitam o estabelecimento de parcerias, contribuindo para transações comerciais mais saudáveis e evitando práticas indevidas, como a falta de transparência nas transações iniciais, que geram desconfiança. Alguns associados percebem um aumento nos preços e uma redução na qualidade dos produtos oferecidos, o que prejudica as transações em forma de permutas.

Nesse contexto, o Pressuposto 2 ("A evolução do capital social influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas digitais de permutas multilaterais de natureza colaborativa") mostrou-se relevante à luz da literatura científica. As evidências dos autores pesquisados indicam que ações que promovem conexões entre associados têm um impacto direto e positivo, facilitando transações comerciais. No entanto, essa influência não foi observada pelos gestores das unidades empresariais analisadas. A análise dessa dimensão revelou que o capital social, enquanto construto antecedente ao desempenho, não teve impacto nos resultados das MPME devido à ausência de estratégias definidas pela plataforma na qual estão inseridas.

É importante destacar que as narrativas dos entrevistados sobre a ausência de ações de networking já foram evidenciadas na análise da referida variável, abordada no contexto de entrada e permanência das MPME, conforme detalhado no item 4.5.1. Assim, para evitar redundâncias, não é necessário rerepresentá-las neste momento.

4.5.3.2 Alfabetização financeira

A alfabetização financeira influencia a tomada de decisão dos gerentes, permitindo uma análise mais eficaz das opções de financiamento e reduzindo as restrições enfrentadas na obtenção de recursos (Agyei; Adam; Agyemang, 2019).

Além disso, ela diminui o uso de financiamentos prejudiciais, como empréstimos de curto prazo e alto custo, melhorando o desempenho das microempresas (Nitani; Riding; Orser, 2020). A importância desse tema é destacada devido ao crescimento e à complexidade dos mercados financeiros, impulsionados pela digitalização e pelas restrições financeiras (Goyal; Kumar, 2021), e estudos anteriores indicam seu impacto positivo direto no desempenho das empresas (Eresia-Eke; Raath, 2013).

Considerando a abordagem teórica apresentada, os elementos de análises evidenciados nas entrevistas são apresentados pelas seguintes variáveis: Análise da inflação na tomada de decisões para realizar transações; Análise de demanda para mitigar impacto no capital de giro e Análise da viabilidade da oferta de empréstimo na plataforma.

Na análise realizada, foi considerada a importância da alfabetização financeira como um fator antecedente com potencial impacto positivo na tomada de decisão dos gestores das MPME, tanto para as transações na plataforma quanto para a análise da viabilidade dos empréstimos oferecidos. Essa consideração é baseada nas narrativas apresentadas pelos gestores durante o estudo, conforme se apresentam:

“Eu falo também que fazer transações na plataforma de permuta, você tem que acompanhar a inflação. Se você não fizer uma negociação de acordo com a inflação, cara, tu vai falir. Você tem que acompanhar a sua inflação em tudo. Em Juiz de Fora, a minha inflação é um valor, aqui, em Itajaí, em Balneário e Navegantes são outros valores. Então, assim, cada cidade tem a sua inflação, uma diferente da outra. Se você não acompanhar a inflação de acordo com o que a cidade te oferece, tu também vai falir.” (ENTVD 7)

“Eu falaria para você que a plataforma me auxiliou a ter controle com demanda. Porque quando a gente entra na plataforma a gente não tem noção da demanda que vai vir. E aí chega demanda. A gente tem que ter um controle. Então a plataforma me forçou como empreendedora a organizar estoque pra não comprometer meu capital de giro, a organizar o que eu vou poder lançar lá, o que eu não vou poder lançar.” (ENTVD 4)

“Eles oferecem empréstimos, sempre procuram nos ajudar naquilo que a gente precisa. Mas eu sempre analiso a melhor hora pra fazer o empréstimo.” (ENTVD 2)

Nesse contexto os entrevistados ENTVD 8 e ENTVD 9 buscam conscientizar os empresários sobre o momento ideal para acessar créditos:

“Em parceria com a plataforma, estruturamos orientações para empresas do Sebrae, visando facilitar o acesso a adiantamentos de crédito em "X\$" dentro da plataforma. Nosso objetivo é proteger e educar nossos clientes para que compreendam o processo de forma adequada e possam obter um crédito saudável.” (ENTVD 8 e ENTVD 9)

Para o ENTVD 10, os empresários têm uma capacidade empresarial limitada, com pouca habilidade em tarefas básicas como elaborar DREs ou controlar o fluxo de caixa. Participar de permutas não resolve essa questão para quem não tem controle financeiro, porém ressalta a importância educação financeira para os empresários.

Com base nas análises, após examinar o pressuposto 3, que postula que a evolução da alfabetização financeira influencia positivamente o desempenho das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas, verificou-se a falta de evidências significativas na prática. Essa ausência de resultados significativos se deve à falta de universalidade dessa característica entre as empresas analisadas, apesar de ser considerada relevante pela teoria. Portanto, para os propósitos deste estudo, o construto analisado não apresentou um impacto significativo no desempenho das MPME estudadas.

4.5.3.3 Aprendizagem organizacional

Easterby-Smith, Araujo e Burgoyne (2000) afirmam que a aprendizagem organizacional busca integrar esforços para permitir a adaptação contínua ao ambiente competitivo. Profissionais desenvolvem habilidades, mudam comportamentos e criam soluções para desafios. Fleury e Oliveira Jr. (2002) enfatizam que as rotinas organizacionais são fundamentais na promoção da aprendizagem. Contudo, essa aprendizagem só ocorre quando os colaboradores assimilam o conhecimento de forma efetiva. Bido *et al.* (2011) consideram a aprendizagem organizacional uma abordagem complexa que transforma a aprendizagem individual em resultados empresariais.

Com base na teoria proposta, observou-se que a aprendizagem organizacional, enquanto influenciadora do comportamento individual dos empresários, não se manifestou de maneira significativa no estudo. O perfil dos gestores das MPME analisadas não demonstrou um nível satisfatório de disposição para a aprendizagem que pudesse impactar diretamente seus desempenhos.

Para os gestores das MPME, suas narrativas indicaram um esforço substancial para compreender as rotinas empresariais, com o objetivo de aprimorar suas transações a nível de plataformas, dado que enfrentam obstáculos na promoção de vendas de seus produtos ou serviços. Segundo o ENTVD 6, apesar das dificuldades na efetividade das vendas, a experiência gerou conceito conforme relatado a seguir:

“Eu aprendi muito com o modelo de negócio baseado em permuta; realmente absorvi muito conhecimento com essa abordagem, principalmente no contexto de como as permutas ocorrem. Porém, realizei poucas transações de vendas, que não impactaram de forma significativa meu faturamento. Mas, obtive o conhecimento das rotinas, de como opera uma plataforma de permuta.” (ENTVD 6)

No contexto do ENTVD 10, a estratégia adotada para examinar as transações como rotina na plataforma se baseia na análise dos indicadores de vendas. Segundo o entrevistado, a monitorização detalhada do desempenho das transações, incluindo a identificação dos produtos com maior e menor demanda, assim como o acompanhamento do saldo na plataforma, visa garantir um fluxo saudável de negócios.

Portanto, analisando o construto sugerido do ponto de vista dos gestores da MPME e do gestor da plataforma, sobre o prisma do Pressuposto 4 (“A evolução da aprendizagem organizacional influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”), esse construto não apresentou evidências significativas em termos de relevância para impactar direta e positivamente o desempenho das MPME estudadas, conforme postula, o que sugere ações além das análise de indicadores de vendas realizados pela plataforma.

4.5.3.4 Maturidade digital

As plataformas digitais, segundo Esposito de Falco *et al.* (2017), são ferramentas estratégicas que desmaterializam processos, impactando a redução de custos e o aumento de receitas, a exemplo das de natureza colaborativa voltadas para permutas. Essas plataformas têm o poder de remodelar as estruturas das principais indústrias, desafiando os modelos de negócios convencionais e compelindo as empresas tradicionais a reexaminarem suas estratégias. Essa indagação está relacionada às afirmações de que as plataformas digitais podem facilitar a rápida promoção da inovação pelas empresas de menor porte, devido às suas estratégias mais flexíveis e tempos de tomada de decisão relativamente curtos em comparação com as grandes empresas (Cenamor; Frishammar, 2021; Mei; Zhang; Zhu, 2021).

Apesar da teoria explicitar o impacto a evolução dos modelos de negócio por meio das plataformas digitais, incluindo as de permutas de natureza colaborativa, no

âmbito das MPME estudadas não foram identificados indicadores a respeito desse construto, à exceção do ENTVD 7, que, para mitigar obstáculos identificados em sua experiência nesse modelo de negócio, resolveu investir numa “plataforma de permuta multilateral própria conforme relatado:

Eu tô montando uma plataforma de permuta. Então, tipo assim, eu tô criando uma plataforma de permuta, aonde os erros que eu vi nas outras plataformas, a gente vai tentar melhorar na nossa. O projeto, ele já tá quase pronto, cara. Estou investindo em tecnologia e o projeto tá ficando top. A questão de anuidade, a questão de taxa, a questão de tarifa, a questão de operação, a logística, tá tudo indo do jeito que a gente tem esperado. Sabe?” (ENTVD 7)

Os entrevistados ENTVD 8, ENTVD 9 e ENTVD 10 observaram que a maioria de seus clientes é analfabeto funcional digital, preocupando-se principalmente em quitar dívidas e demonstrando falta de habilidades digitais básicas. Isso destaca a necessidade de estratégias para promover a inclusão digital e melhorar a experiência do usuário na plataforma. O ENTVD 10 também mencionou que a maioria dos associados enfrenta dificuldades com transações em moeda virtual na plataforma. Para enfrentar esse desafio, estão sendo realizados investimentos em vídeos educacionais no formato de ensino à distância (EAD) para melhorar a usabilidade do aplicativo.

Portanto, pode-se inferir que o baixo nível de maturidade digital observado nas MPME estudadas está correlacionado com as descobertas de Da Costa *et al.* (2022) que, ao investigar 340 empresas brasileiras neste segmento, atestou que menos de 3% demonstraram uma maturidade digital adequada para usar tecnologias digitais de forma mais intensiva para se adaptarem a essa nova perspectiva de negócios.

Com base nas análises qualitativas das narrativas, o construto da maturidade digital não demonstrou ser significativamente relevante para influenciar o desempenho das MPME investigadas. Esse resultado contradiz o Pressuposto 5 (“A evolução da maturidade digital influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”).

4.5.3.5 Orientação empreendedora

De acordo com a análise das narrativas dos gestores das unidades empresariais estudadas, o construto de orientação empreendedora foi identificado como ausente. Nesse sentido, verificou-se que a plataforma de permutas multilateral

analisada não incorpora em suas estratégias abordagens destinadas a promover práticas de planejamento, análise e tomada de decisões gerenciais para seus associados (Terjesen; Hessels; Li, 2016).

Conforme relatado pelo gestor da plataforma, o ENTVD 10:

"A nível de plataforma, não oferecemos esse tipo de suporte ao associado. Quando demandados, nós direcionamos os associados para quem oferece essa assessoria. Enquanto plataforma, não disponibilizamos de recursos para oferecer esse suporte, a não ser se cobrássemos por isso, mas não é nossa intenção; por isso indicamos o Sebrae." (ENTVD 10)

Assim, constatou-se que, apesar de relevante para o segmento das MPME e de integrar o referencial teórico desta pesquisa, o construto de orientação empreendedora não demonstrou significância para avaliar seu impacto no desempenho das MPME estudadas plataforma em questão.

4.5.3.6 Proposta de escalas

Esse instrumento foi elaborado como proposta, ainda não foi aplicado, por isso se sugere que, antes de ser aplicado, deverá ser submetido aos especialistas.

A análise dos indicadores derivados do contexto de entrada e permanência nas plataformas de permuta multilateral, revela a necessidade de desenvolver uma escala específica, apresentada no Apêndice D, para medir o construto capital social das MPME, sendo este o construto com maior evidência entre os demais estudados. A pesquisa aponta que a ausência de ações de networking constitui um fator crítico que pode facilitar as transações e aumentar as conexões entre os associados.

Esse instrumento de pesquisa foi elaborado com o objetivo de mensurar o impacto do capital social no desempenho das MPME que utilizam plataformas de permuta multilateral de natureza colaborativa. O capital social, composto por redes de relacionamentos, confiança e normas de reciprocidade, é fundamental para a eficiência e a sustentabilidade dessas empresas em ambientes de negócios colaborativos. Avaliar o capital social permite identificar como as interações e a confiança estabelecidas entre os participantes da plataforma influenciam diretamente o desempenho financeiro e econômico das MPME.

O questionário foi estruturado em três dimensões principais do capital social: capital cognitivo, capital estrutural e capital relacional. Cada dimensão é avaliada por

meio de perguntas específicas que abordam diferentes aspectos da interação entre os gestores das MPME e a plataforma de permutas.

A primeira dimensão, capital cognitivo, tem como objetivo avaliar o conhecimento compartilhado e a clareza na comunicação entre os gestores das MPME e a equipe comercial da plataforma. A comunicação eficiente e o entendimento das regras da plataforma são essenciais para a realização de transações bem-sucedidas, impactando diretamente a percepção de valor econômico e a sustentabilidade do negócio.

A segunda dimensão, capital estrutural, examina a estrutura de interações e o compartilhamento de conhecimento dentro da plataforma. A frequência e a qualidade das interações, juntamente com a presença de eventos de networking, são fundamentais para a criação de uma rede sólida de relacionamentos, facilitando a troca de informações e oportunidades de negócio.

A terceira dimensão, capital relacional, mede o grau de confiança, o senso de pertencimento e a intenção de compra dos gestores em relação à plataforma. A confiança e os relacionamentos duradouros com outros associados são essenciais para a continuidade das transações e para a recomendação da plataforma a outros potenciais usuários, influenciando o crescimento e a estabilidade do ecossistema de permutas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário autoaplicado, no qual os gestores das MPME expressaram sua concordância ou discordância em relação às afirmações apresentadas, utilizando uma escala Likert de 1 a 5. Essa abordagem permitiu captar nuances nas percepções dos gestores sobre diversos aspectos do capital social, proporcionando uma análise detalhada das áreas de força e oportunidade dentro das interações na plataforma.

As respostas foram tratadas de forma confidencial, garantindo o anonimato dos participantes. Os dados coletados foram analisados de forma agregada, sem identificar individualmente os gestores, assegurando a privacidade e o sigilo das informações fornecidas. Essa abordagem permitiu uma análise global das tendências e padrões, contribuindo para uma compreensão mais ampla do impacto do capital social no desempenho das MPME nas plataformas de permuta multilateral.

A utilização deste instrumento de pesquisa permitiu uma avaliação abrangente do capital social nas MPME que participam de plataformas de permuta multilateral. Com isso, foi possível identificar práticas e estratégias que potencializam os

benefícios das redes colaborativas, promovendo o desenvolvimento sustentável e o melhor desempenho dessas empresas em um ambiente de negócios inovador e colaborativo.

Cabe ressaltar que, para trabalhos futuros, esse instrumento ainda necessita de uma avaliação crítica e especializada. Posteriormente, será necessário realizar pré-testes com um pequeno grupo de gestores e, após esses pré-testes, aplicar o instrumento com um grupo expressivo de entrevistados a fim de obter dados que comprovem a eficácia do instrumento e corrobore para análises abrangentes do construto em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais desta tese, ao analisar a dimensão "Contexto de entrada e permanência na plataforma", fundamentado no suporte teórico e nas análises das narrativas dos entrevistados, foi observado um índice significativo de descontentamento entre as MPME em relação às suas expectativas de ampliação do volume de vendas decorrentes das transações na plataforma. Diversos fatores contribuíram para esse cenário, incluindo a falta de estratégias de comunicação adequadas, a precificação excessiva, a carência de estratégias de networking e a ausência de estímulo à compra de certos produtos na plataforma. Esses aspectos se configuraram como obstáculos à construção de um sentimento mais sólido de pertencimento e à consolidação da credibilidade desse modelo de negócio baseado em plataformas de permuta multilaterais. Assim, conclui-se que a eficácia das plataformas de permuta, como mecanismo para impulsionar o desempenho das MPME, depende da superação desses desafios estruturais e operacionais.

A análise do construto desempenho, em conformidade com o Pressuposto 1 ("A inserção das MPME em plataformas de permuta multilateral de natureza colaborativa está positivamente relacionada à melhoria do desempenho empresarial"), não demonstrou, até o momento, uma relação satisfatória com a melhoria do desempenho empresarial, conforme postulado. Embora essas plataformas ofereçam oportunidades reais de transações comerciais, observou-se que tais transações ainda não impactaram de maneira significativa nas vendas, lucratividade e faturamento das MPME associadas, segundo os relatos dos entrevistados. Apesar dos esforços da empresa parceira e da gestão da plataforma para implementar estratégias para promover esse impacto, com foco na lucratividade e faturamento, essas medidas não foram capazes de superar as dificuldades inerentes às transações na plataforma e gerar um efeito positivo no desempenho das MPME envolvidas. Portanto, conclui-se que, até o momento, o Pressuposto 1 não se mostrou satisfatório no contexto das MPME, destacando a necessidade de uma abordagem mais abrangente e eficaz para alavancar o desempenho empresarial por meio dessas plataformas colaborativas.

Cabe ressaltar que a proposta inicial desta pesquisa visava analisar o construto desempenho sob as perspectivas Financeira, Inovação e Socioambiental. No entanto, as entrevistas realizadas revelaram que apenas o desempenho financeiro, analisado a partir de variáveis de faturamento e lucratividade, foi consistentemente evidenciado.

Não houve aderência aos aspectos de inovação nem à perspectiva socioambiental por parte das MPME inseridas na plataforma de permuta lateral de natureza colaborativa, objeto deste estudo. Essa constatação revela uma lacuna teórica significativa, indicando que a integração das dimensões de inovação e socioambiental no desempenho empresarial ainda não se reflete na prática das MPME analisadas. Tal lacuna aponta para a necessidade de estudos adicionais que investiguem as barreiras e os fatores que dificultam a adoção de práticas inovadoras e socioambientais nesses contextos empresariais.

A análise do Pressuposto 2 ("A evolução do capital social influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas digitais de permutas multilaterais de natureza colaborativa") demonstrou-se relevante conforme a literatura científica, no sentido de que ações voltadas para promover conexões entre associados têm um impacto direto e positivo, facilitando transações comerciais. No entanto, essa influência não foi observada pelos gestores das unidades empresariais analisadas. A análise dessa dimensão revelou que o capital social, enquanto construto antecedente ao desempenho, não teve impacto significativo nos resultados das MPME devido à ausência de estratégias definidas pela plataforma na qual estão inseridas.

Esses achados sugerem a necessidade de desenvolver e implementar estratégias específicas para fortalecer o capital social, a fim de melhorar o desempenho empresarial das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas. A ausência de ações eficazes de networking e a falta de lealdade entre os associados evidenciam a importância de um planejamento estratégico que contemple esses aspectos, visando aprimorar a confiança e a qualidade das transações realizadas na plataforma. Dessa forma, espera-se que futuras intervenções possam alinhar as práticas da plataforma com as recomendações teóricas, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficiente para todos os participantes.

Ao analisar o Pressuposto 3, ("A evolução da alfabetização financeira influencia positivamente o desempenho das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas"), os resultados, no contexto deste estudo, revelaram uma lacuna entre a teoria e a prática. Embora a literatura enfatize a importância da alfabetização financeira para o sucesso empresarial, a falta de evidências significativas neste estudo sugere que outros fatores podem ter uma influência mais preponderante no

desempenho das MPME estudadas. Essa constatação ressalta a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre os mecanismos pelos quais a alfabetização financeira pode realmente impactar o desempenho empresarial em ambientes de permuta multilateral. Essas reflexões oferecem insights importantes para pesquisas futuras e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de capacitação financeira voltadas para gestores de MPME em plataformas colaborativas.

Em relação ao Pressuposto 4 (“A evolução da aprendizagem organizacional influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”), delineado ao construto da aprendizagem organizacional, a constatação aponta para a necessidade de adotar medidas adicionais além da análise dos indicadores de vendas realizada pela plataforma. Isso sugere uma abordagem mais holística no desenvolvimento e implementação de estratégias de aprendizagem organizacional, envolvendo não apenas ações dentro da plataforma, mas também considerando fatores externos e internos que podem influenciar o desempenho empresarial das MPME. Assim, esta pesquisa destaca a importância de uma análise abrangente e multifacetada na compreensão dos determinantes do desempenho empresarial em ambientes de permutas multilaterais colaborativas, enfatizando a necessidade de considerar não apenas os aspectos técnicos e operacionais, mas também os aspectos relacionados à cultura organizacional, liderança e gestão do conhecimento. Essa abordagem mais ampla pode fornecer insights valiosos para aprimorar o suporte oferecido às MPME e promover seu crescimento e desenvolvimento sustentável dentro dessas plataformas.

Nas análises realizadas relacionadas ao Pressuposto 5 (“A evolução da maturidade digital influencia direta e positivamente o desempenho empresarial das MPME inseridas em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa”), constata-se que o construto da maturidade digital não emergiu como um fator significativo capaz de influenciar o desempenho das MPME. Esse resultado pode ser atribuído à falta de habilidades digitais satisfatórias entre a maioria dos associados na plataforma, que são reconhecidos com fragilidade nesse aspecto, tanto pelos parceiros quanto pelo gestor da plataforma. Essa circunstância se refletiu na ausência de indicadores capazes de analisar de maneira abrangente essa discrepância em relação ao pressuposto estabelecido para avaliar a evolução da maturidade digital e seu impacto no desempenho das MPME analisadas. Este achado ressalta a necessidade de uma abordagem mais abrangente na análise dos fatores que

influenciam o desempenho empresarial nas plataformas colaborativas, além de evidenciar a importância de desenvolver estratégias específicas para promover a inclusão digital e capacitar os associados a fim de melhorar a sua performance nesses ambientes.

A análise do construto orientação empreendedora revelou que ele não está presente nas ações estratégicas da plataforma de permutas multilaterais estudada, a qual não adota práticas de planejamento, análise ou tomada de decisões gerenciais para seus associados. Quando surgem demandas por orientação empreendedora, a plataforma encaminha os associados ao Sebrae, instituição especializada nesse suporte, devido à falta de recursos e à ausência de uma estrutura interna para fornecer tais serviços diretamente, uma vez que a plataforma não pretende cobrar por eles. Assim, apesar da relevância teórica da orientação empreendedora para as MPME, o Pressuposto 6 (“A evolução da orientação empreendedora tem um impacto declarado direto e positivo no desempenho das MPME em plataformas de permutas multilaterais colaborativas”) não demonstrou significância prática na plataforma analisada. Esse resultado destaca a necessidade de futuras pesquisas para investigar a integração de práticas de orientação empreendedora em plataformas similares, com ênfase na eficácia dessas práticas para o desenvolvimento e crescimento das MPME, recomendando-se estudos adicionais sobre como diferentes modelos de plataforma podem incorporar suporte empreendedor e promover a evolução sustentada das MPME.

Portanto, a análise minuciosa das manifestações dos entrevistados evidencia que a plataforma ainda necessita superar barreiras que limitam transações entre associados e a agregação de valor em suas práticas de funções de gestão que tenderiam a influenciar de forma mais significativa o desempenho da unidade empresarial. Entretanto, deve-se observar a limitação natural desses achados imposta pelos procedimentos metodológicos adotados.

Contudo, os achados podem sugerir um alerta para a tomada de decisão que venha a reduzir a distância entre os resultados evidenciados e as expectativas iniciais dos ingressantes na plataforma, que corrobora o potencial trazido pelo referencial teórico quanto à plataforma ser uma facilitadora de negócios e impulsionadora do crescimento das empresas de pequeno porte. A ausência, no grupo entrevistado, de manifestações sobre impacto significativo nas variáveis de desempenho, como receita, lucratividade e crescimento, sugere o alerta para a necessidade de uma

análise mais profunda dos mecanismos de funcionamento da plataforma, bem como das estratégias adotadas pelas empresas participantes da plataforma de permuta multilateral.

Nesse sentido, este estudo contribuiu para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pelas MPME na adoção de plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa e ressalta a importância de uma abordagem mais crítica e cautelosa na implementação e gestão dessas plataformas.

Uma limitação do método aplicado nesta pesquisa reside na natureza predominantemente qualitativa em caso único. Embora as entrevistas tenham proporcionado insights valiosos sobre o descontentamento das MPME em relação às suas expectativas de ampliação do volume de vendas na plataforma de permuta multilateral, a falta de dados comparativos com outras plataformas de permutas multilaterais ou até mesmo entrevistas relacionadas a MPME não inseridas nesse modelo de negócios pode limitar a generalização dos resultados. Essa abordagem comparativa poderia fornecer insights mais sólidos para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o crescimento sustentável das empresas de pequeno porte nessas plataformas.

Para futuras pesquisas sobre o tema estudado, sugere-se explorar mais a fundo as estratégias de comunicação, precificação e networking em plataformas de permutas multilaterais, visando melhorar a experiência das MPME e otimizar o volume de vendas esperado. Além disso, é importante investigar como promover um sentimento de pertencimento e construir credibilidade nesses modelos de negócio para fortalecer a adesão das empresas. Estudos que integrem aspectos de inovação e socioambientais no desempenho das MPME nessas plataformas preencheriam uma lacuna teórica identificada. Também seria válido desenvolver e testar empiricamente estratégias para fortalecer o capital social entre os participantes, melhorando a confiança mútua e a qualidade das transações. Além disso, explorar como a alfabetização financeira pode ser aplicada pelos gestores de MPME nessas plataformas, considerando seus impactos no desempenho empresarial, seria crucial. Essas direções podem oferecer insights valiosos para o desenvolvimento de políticas e práticas que impulsionem o crescimento sustentável das MPME em ambientes de permuta multilateral colaborativa.

REFERÊNCIAS

ABOU-FOUL, M.; RUIZ-ALBA, J. L. SOARES, A. The impact of digitalization and servitization on the financial performance of a firm: an empirical analysis. **Production Planning & Control**, v. 32, n. 12, p. 975-989, 2021.

AGÊNCIA BRASIL. **Mais de 620 mil micro e pequenas empresas foram abertas em 2020**. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020/>. Acessado em: 29 nov. 2021.

AGÊNCIA GLOBO. Compartilhamento deverá ser 30% do PIB de serviços. **Revista Época Negócios**. Out., 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/10/compartilhamento-devera-ser-30-do-pib-de-servicos.html>. Acessado em: 20 nov. 2023.

AGENDA, ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque, 2015.

AGYEI, S. K.; ADAM, A. M.; AGYEMANG, O. S. Financial Literacy, Cultural Dominance, and Financial Well-Being of SME Owners in Ghana. **Poverty & Public Policy**, v. 11, n. 3, p. 222-237, 2019.

AHMED, A.; BHATTI, S. H.; GÖLGEÇI, I.; ARSLAN, A. Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 177, 2022.

AKHMEDOVA, A.; MAS-MACHUCA, M.; MARIMON, F. Cocriação de valor na economia compartilhada: O papel da qualidade do serviço fornecido por pares. **Journal of Cleaner production**, v. 266, p. 121736, 2020.

ALI, H.; LI, Y. Financial literacy, network competency, and smes financial performance: the moderating role of market orientation. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 10, p. 341-352, 2021.

ALSAATY, F. M. Um modelo para a construção de capacidades de inovação em pequenas empresas empreendedoras. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 17, n. 1, p. 1, 2011.

ALSHEHHI, A.; NOBANEE, H.; KHARE, N. The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. **Sustainability**, v. 10, n. 2, 2018.

AMARA, N.; LANDRY, R.; BECHEIKH, N.; OUIMET, M. Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 28, n. 7, p. 450-463, 2008.

ANDRADE, H. G. C.; PINTO, M. de R. O que é meu é seu? Pode-se aproximar os debates entre consumo colaborativo e inovação social? **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, p. 191-210, 2017.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 2001.

ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ASANDIMITRA, N.; KAUTSAR, A. Financial self-efficacy on women entrepreneurs success. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 7, n. 11, p. 293-300, 2017.

AUTRY, C. W.; GRIFFIS, S. E. Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. **Journal of business logistics**, v. 29, n. 1, p. 157-173, 2008.

BACHMANN, D. **Perfil do grau de inovação das MPEs do Paraná**. Curitiba: Sebrae/PR, 2009.

BARARI, M.; PAUL, J.; ROSS, M.; THAICHON, S.; SURACHARTKUMTONKUN, J. Relationships among actors within the sharing economy: Meta-analytics review. **International Journal of Hospitality Management**, 2022.

BARDHI, F; ECKHARDT, G. M. Access-based consumption: The case of car sharing. **Journal of consumer research**, v. 39, n. 4, p. 881-898, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTOLACCI, F.; CAPUTO, A.; SOVERCHIA, M. Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 1297-1309, 2020.

BAUCHET, J.; MORDUCH, J. Is micro too small? Microcredit vs. **SME finance**. **World Development**, v. 43, p. 288-297, 2013.

BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.

BENOIT, S.; BAKER, T. L.; BOLTON, R. N.; GRUBER, T.; KANDAMPULLY, J. A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 219-227, 2017.

BIDO, D. D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; KENSKI, J. M.; SCARTEZINI, V. N. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, p. 58-85, 2011.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **What's mine is yours: the rise of collaborative consumption**. HarperBusiness, 2010.

BUDHWAR, P. S.; VARMA, A.; PATEL, C. Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 4, p. 311-326, 2016.

CABRAL, E. F. V. **Aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios**. 2020.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 36-51, 2013.

CAREY, S.; LAWSON, B. Governance and social capital formation in buyer-supplier relationships. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 2, p. 152-170, 2011.

CASTRO, G. D. R.; FERNANDEZ, M. C. G.; COLSA, A. U. Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, p. 122204, 2021.

CENAMOR, J.; FRISHAMMAR, J. Openness in platform ecosystems: Innovation strategies for complementary products. **Research Policy**, v. 50, n. 1, p. 104-148, 2021.

CENAMOR, J.; PARIDA, V.; WINCENT, J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 196-206, 2019.

CENNAMO, C.; SANTALO, J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. **Strategic management journal**, v. 34, n. 11, p. 1331-1350, 2013.

CHEN, X. F.; SIAU, K. Business analytics/business intelligence and IT infrastructure: impact on organizational agility. **Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)**, v. 32, n. 4, p. 138-161, 2020.

CHENG, M. Sharing economy: a review and agenda for future research. **International Journal of Hospitality Management**, v. 57, p. 60-70, 2016.

CHOI, H.; CHO, M. J.; LEE, K.; HONG, S. G.; WOO, C. R. et al. The business model for the sharing economy between SMEs. **Architecture**, v. 6, p. 625-634, 2014.

CHONG, S.; HOEKSTRA, R.; LEMMERS, O.; VAN BEVEREN, I.; VAN DEN BERG, M.; VAN DE WAL, R.; VERBIEST, P. The role of small-and medium-sized enterprises in the Dutch economy: an analysis using an extended supply and use table. **Journal of Economic Structures**, v. 8, n. 1, p. 1-24, 2019.

COHEN, B.; KIETZMANN, J. Ride on! Mobility business models for the sharing economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.

COURA, L. F.; NETO, M. T. R.; VERWALL, E.; OLIVEIRA, R. R. Orientação empreendedora: Conceitos e dimensões. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 3, p. 2533-2555, 2018.

COUTINHO, F. G. A. Consumo colaborativo: o compartilhamento de produtos e serviços que está modificando os negócios no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA COSTA, L. S.; MUNHOZ, I. P.; PEREIRA, L.; AKKARI, A. C. S. Assessing the digital maturity of micro and small enterprises: a focus on an emerging market. **Procedia Computer Science**, v. 200, p. 175–184, 2022.

DA CRUZ BARRETO, J. A.; DE BRAZ BEZERRA, M. A.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y.; CRUZ, É. M. K. Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática integrativa dos estudos nacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 205-225, 2022.

DA SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 298-305, 2016.

DAMAYANTI, R.; AL-SHAMI, S. S. A.; RAHIM, B.; RAHIM, A. B.; MARWATI, F. S.; MALAYSIA, M. Factors that influence financial literacy on small medium enterprises: A literature review. **Opción**, v. 34, n. 86, p. 1540-1557, 2018.

DE CARVALHO, G. D. G.; CARVALHO, H. G.; CARDOSO, H. H. R.; GONÇALVES, A. D. Assessing a micro and program to support innovation in small companies in Brazil: the local innovation agents program. **Journal of International Development**, v. 30, n. 6, p. 1064-1068, 2018.

DE CARVALHO, G. D. G.; MARTINS, R. L.; GOMES, C. H.; PONTES, J.; OLIVEIRA, C. R. The local innovation agents program: a literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 565–588, 2020.

DIAS, G. P.; SILVA, M. Revealing performance factors for supply chain sustainability: a systematic literature review from a social capital perspective. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 1, p. 1-18, 2022.

DUARTE, A. A. I.; AUSTIN, I. P. Entrepreneurial CSR, managerial role and firm resources: a case study approach. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 28, n. 4, p. 368-385, 2018.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. Connected consumption: a sharing economy takes hold. **Rotman Management**, p. 50–55, 2014.

DUHÁ, A. H.; PORTO, C. A. Práticas adotadas por empresas gaúchas para estimular o aprendizado organizacional: estudo de caso de duas organizações. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, BA, Brasil, 2002.

EASTERBY-SMITH, M. P. V.; ARAUJO, L. M.; BURGOYNE, J. G. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. Desenvolvimento na Teoria e Prática, 2000.

ECKHARDT, G. M.; HOUSTON, M. B.; JIANG, B.; LAMBERTON, C.; RINDFLEISCH, A.; ZERVAS, G. Marketing in the sharing economy. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 5-27, 2019.

EL-KASSAR, A. N.; SINGH, S. K. Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. **Technological forecasting and social change**, v. 144, p. 483-498, 2019.

ERESIA-EKE, C. E.; RAATH, C. SMME owners' financial literacy and business growth. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 13, p. 397, 2013.

ESPOSITO DE FALCO, S.; RENZI, A.; ORLANDO, B.; CUCARI, N. Open collaborative innovation and digital platforms. **Production Planning & Control**, v. 28, n. 16, p. 1344-1353, 2017.

ESTEVEZ, G.; NOHARA, J. J. Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, 2011.

EVANS, D. S.; SCHMALENSSEE, R. Matchmakers: The new economics of multisided platforms. **Harvard Business Review Press**, 2016.

EVANS, D. S.; SCHMALENSSEE, R.; NOEI, M. D.; CHANG, H. H.; GARCIA-SWARTZ, D. D. **Platform economics: Essays on multi-sided businesses**. Platform economics: Essays on multi-sided businesses, David S. Evans, ed., Competition Policy International, 2011.

EVERTON JUNIOR, A. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **Brazilian Business Review (BBR)**, Vitória-ES, v. 9, n. 3, jul./set. 2012.

FERNANDES, C. A. A Aprendizagem Organizacional em Microempresas: Estudo de um Caso no Setor de Informática em Juiz de Fora. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 14., **Anais [...]**. Resende, RJ, 2017.

FILISTRUCCHI, L.; VAN DAMME, E. Identifying two-sided markets. **World Competition**, v. 36, n. 1, 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, p. 739-750, 2011.

GANSKY, L. **The mesh: why the future of business is sharing**. New York: Penguin, 2010.

GARCIA, F. T.; TEN CATEN, C. S.; DE CAMPOS, E. A. R.; CALLEGARO, A. M.; DE JESUS Pacheco, D. A. Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: Systematic Literature Review and Research Agenda. **Sustainability**, v. 14, n. 5, p. 2725, 2022.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GHAHTARANI, A.; SHEIKHMOHAMMADY, M.; ROSTAMI, M. The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 3, p. 191-199, 2020.

GIBBONS, R. Cyert and March (1963) at fifty: A perspective from organizational economics. **MIT and NBER April**, v. 7, n. 2013, p. 12-13, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 7. edição. 2019.

GIL, A. C.; REIS NETO, A. C. DOS. Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 22, n. 56, p. 125–137, 2021. DOI: DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e74026>.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs). **Seminários em Administração**, v. 8, 2015.

GOYAL, K.; KUMAR, S. Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. **International Journal of Consumer Studies**, v. 45, n. 1, p. 80-105, 2021.

GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C.; PAIXÃO, L. A. R. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. **Radar**, v. 55, fev. 2018.

GUPTA, S.; TRIPATHI, A. Performance measurement of micro & small scale enterprises in developing countries—a study in Ethiopia. **SMART Journal of Business Management Studies**, v. 16, n. 1, p. 55-63, 2020.

HAGIU, A. Multi-sided platforms: From microfoundations to design and expansion strategies. **Harvard Business School Strategy Unit Working Paper**, n. 09-115, 2009.

HAMARI, J.; SJÖKLINT, M.; UKKONEN, A. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. **Journal of the association for information science and technology**, v. 67, n. 9, p. 2047-2059, 2016.

HAMMANN, E. M.; HABISCH, A.; PECHLANER, H. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. **Business Ethics: A European Review**, v. 18, n. 1, p. 37-51, 2009.

HARRISON, J. S.; FELPS, W.; JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory makes ethically based relationship building palatable to managers focused on the bottom line. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 3, p. 698-700, 2019.

HINDASAH, L.; NURYAKIN, N. The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 625-633, 2020.

HSU, P.F. Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation. **Decision Support Systems**, v. 56, p. 334-347, 2013.

HUARNG, K. H. A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 2102-2105, 2013.

IFC. Ampliação do acesso de PMEs a serviços financeiros no mundo em desenvolvimento. **Corporação Financeira Internacional**. Grupo Banco Mundial, 2010.

ILLMEYER, M.; GROSCH, D.; KITTLER, M.; PRIESS, P. The impact of financial management on innovation. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 5, n. 1, p. 58-71, 2017.

IMD Institute for Management and Development: **The World Competitiveness Yearbook**, Lausanne, Switzerland, 2021.

JAFARI-SADEGHI, V. Internationalisation, risk-taking and export compliance: a comparative study between economically advanced and developing country. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 43, n. 3, p. 384-410, 2021.

JANSEN, R. J.; CURŞEU, P. L.; VERMEULEN, P. A.; GEURTS, J. L.; GIBCUS, P. Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. **Management Decision**, 2011.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

JUŽNIK ROTAR, L.; KONTOŠIĆ PAMIĆ, R.; BOJNEC, Š. Contributions of small and medium enterprises to employment in the European Union countries. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 32, n. 1, p. 3296-3308, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KUMAR, V.; LAHIRI, A.; DOGAN, O. B. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 147-160, 2018.

LAMBERTON, C. P.; ROSE, R. L. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. **Journal of marketing**, v. 76, n. 4, p. 109-125, 2012.

LE BOTERF, G.; GUILLERM, D. Les enjeux de la reconnaissance des compétences: la demande de professionnalisme et ses conséquences. **Les Cahiers du Développement Social Urbain**, v. 71, n. 1, p. 36-37, 2020.

LEE, Z. W.; CHAN, T. K.; BALAJI, M. S.; CHONG, A. Y. Why people participate in the sharing economy: an empirical investigation of Uber. **Internet research**, v. 28, n. 3, p. 829-850, 2018.

LIANG, T. P.; YOU, J. J.; LIU, C. C. A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. **Industrial Management & Data Systems**, 2010.

LIU, B.; WANG, J.; CHAN, K. C.; FUNG, A. The impact of entrepreneurs's financial literacy on innovation within small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 39, n. 3, p. 228-246, 2021.

LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; DA LUZ, J.; FELIPE, C. P. S. Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 13, n. 3, p. 331-351, 2022.

MADUENO, J. H.; JORGE, M. L.; CONESA, I. M.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 55-72, 2016.

MAO, Z. E.; JONES, M. F.; LI, M.; WEI, W.; LYU, J. Sleeping in a stranger's home: A trust formation model for Airbnb. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 42, p. 67-76, 2020.

MARTINS, J. G. F.; LEONE, R. J. G.; GUERRA, N. M. D. C. P. Proposta de método para classificação do porte das empresas. **CONNEXIO**, v. 6, n. 1, p. 139-155, 2016.

MBENGUE, A.; SANÉ, S. Capacité d'apprentissage organisationnel: analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique

au développement. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 30, n. 1, p. i-xvi, 2013.

MCINTYRE, D. P.; SRINIVASAN, A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. **Strategic management journal**, v. 38, n. 1, p. 141-160, 2017.

MEI, J.; ZHANG, G.; ZHU, L. Implementation of governance mechanisms in the evolution of digital platforms: A case study of the Internet of Things platform. **R&D Management**. 2021.

MELOVIĆ, B., JOCOVIĆ, M., DABIĆ, M., VULIĆ, T. B., DUDIC, B. The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. **Technology in Society**, v. 63, 101425, 2020

MENDEL, N.; OLIVEIRA, L. R.; MENDEL, P. R. Diagnóstico sobre inovação organizacional em empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MENDES, F. S.; CERROY, F. M. **Economia Compartilhada e a Política Nacional de Mobilidade Urbana**: Uma proposta de marco legal. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, 2015.

MIN, S.; KIM, STEPHEN K.; CHEN, H. Developing social identity and social capital for supply chain management. **Journal of business logistics**, v. 29, n. 1, p. 283-304, 2008.

MOLINA-GARCIA, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; GALACHE-LAZA, M. T.; CAMPOS-VALENZUELA, M. Financial literacy in SMEs: a bibliometric analysis and a systematic literature review of an emerging research field. **Review of Managerial Science**, p. 1-40, 2022.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NDUBISI, N. O.; AL-SHURIDAH, O. Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 3, p. 436-446, 2019.

NDUBISI, N. O.; ZHAI, X.; LAI, K. H.. Small and medium manufacturing enterprises and Asia's sustainable economic development. **International Journal of Production Economics**, v. 233, p. 107971, Oct. 2020, 2021.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International journal of operations & production management**, 2000.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes

Locais de Inovação. **BBR - Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 1–29, 2014.

NITANI, M.; RIDING, A.; ORSER, B. Self-employment, gender, financial knowledge, and high-cost borrowing. **Journal of Small Business Management**, v. 58, n. 4, p. 669-706, 2020.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, p. 83-102, 2015.

OCDE. **Glossário de termos estatísticos**: pequenas e médias empresas (PME). 2005.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

OCDE. **Visão geral do empreendedorismo**. Paris: Editora da OCDE, 2016.

OECD and Eurostat. **Oslo manual 2018**, 2018.

OECD and Eurostat. **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, OECD Publishing, Paris, 2005.

OECD. **INFE toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018.

OLIVEIRA, T.; MARTINS, M. F. Understanding e-business adoption across industries in European countries. **Industrial management & data systems**, 2010.

PALACIO, J. R. S.; CLIMENT, V. C.; CATALÁ, A. E. El modelo organizativo de la Economía del Bien Común y su comparación con otros enfoques de la sostenibilidad. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, v. 101, p. 143-163, 2021.

PANGARSO, A.; SISILIA, K.; SETYORINI, R.; PERANGINANGIN, Y.; AWIRYA, A. The long path to achieving green economy performance for micro small medium enterprise. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2022.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Platform revolution**: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company, 2016.

PELLETIER, C.; CLOUTIER, L. M. Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2019.

PIROLO, L.; PRESUTTI, M. The impact of social capital on the start-ups' performance growth. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, p. 197-227, 2010.

PORÉM, M. E.; KUNSCH, M. M. K. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru/Sp sob a perspectiva comunicacional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 4, p. 133-146, 2019.

PORTO, R. P.; BARROS, K. A.; MORAES, F. C. S.; PORTILHO, L. **Caracterização das MPMEs brasileiras e os entraves do acesso ao crédito sob a perspectiva de gênero**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022.

PRASAD, S.; TATA, J.; GUO, X. Sustaining small businesses in the United States in times of recession: Role of supply networks and social capital. **Journal of Advances in Management Research**, v. 9, n. 1, p. 8-28, 2012.

PUTNAM, R. D. **Bowling sozinho**: O colapso e renascimento da comunidade americana. Simon e Schuster, 2000.

RIEPE, J.; RUDELOFF, M.; VEER, T. Financial literacy and entrepreneurial risk aversion. **Journal of Small Business Management**, v. 60, n. 2, p. 289-308, 2022.

ROBERTSON, P. L.; CASALI, G. L.; JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. **Research Policy**, v. 41, p. 822-832, 2012.

ROCHET, J. C.; TIROLE, J. Cooperation among competitors: Some economics of payment card associations. **Rand Journal of economics**, p. 549-570, 2002.

ROCHET, J. C.; TIROLE, J. Two-sided markets: a progress report. **The RAND Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 645-667, 2006.

RODEN, S.; LAWSON, B. Developing social capital in buyer–supplier relationships: The contingent effect of relationship-specific adaptations. **International Journal of Production Economics**, v. 151, p. 89-99, 2014.

RODRIGUES, V.M.; DE OLIVEIRA, U.R. Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas—um estudo de campo no município de Volta Redonda. **Revista Valore**, v. 5, p. 5006, 2020.

ROSSMANN, A. Digital maturity: Conceptualization and measurement model. International. **Conference on Information Systems**, San Francisco, USA, 39, 2018.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

RUBEL, M. R. B.; RIMI, N. N.; YUSLIZA, M. Y.; KEE, D. M. H. High commitment human resource management practices and employee service behaviour: trust in management as mediator, **IIMB Management Review**, n. 30, n. 4, p. 316-329, 2018.

RUSSO, A.; PERRINI, F. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 91, p. 207-221, 2010.

SALUME, P. K.; BARBOSA, M. W.; PINTO, M. R.; SOUSA, P. R. Dimensões-chave da maturidade digital: um estudo com empresas do setor de varejo no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, 2021.

SANDHU, N.; HUSSAIN, J.; MATLAY, H. Entrepreneurship education and training needs of family businesses operating in the agricultural sector of India. **Education+ Training**, v. 54, n. 8/9, p. 727-743, 2012.

SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. Toward a subjective measurement model for firm performance. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, p. 95-117, 2012.

SANTOS, P. S.; DE LIMA, N. V. M. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018.

SARIWULAN, T.; SUPARNO, S.; DISMAN, D.; AHMAN, E.; SUWATNO, S. Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 11, p. 269-280, 2020.

SASTRE, P. T. N.; IKEDA, A. A. Reflexões sobre consumo colaborativo. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos, 2012. p. 1-10. Disponível em: http://legado.fucape.br/public/producao_cientifica/2/admin-pdf-2017_EnANPAD_MKT117.pdf. Acesso em: 29 jul. 2024.

SAUNILA, M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p. 162-176, 2016.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, p. 75-81, abr. 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOR, J. **Debating the Sharing Economy**. A Great Transition Initiative Essay, 2014.

SEBRAE. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país**. 2020. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 maio 2022.

SEBRAE. **Pioneiro Marketplace de Permuta**: compre e venda serviços em moeda virtual sem mexer no seu caixa! Rode estoque parado ou consiga novos clientes. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/sebrae-conecta-xporycom,1751e27f90f1a710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acessado em: 10 de maio de 2023.

SEBRAE/SP. **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras**. São Paulo: Sebrae, 2009.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama dos pequenos negócios**, São Paulo, Sebrae, 2018.

SHAH, S.Z.A.; ANWAR, M.; HUSSAIN, C. M. Top managers' attributes, innovation, and the participation in China–Pakistan Economic Corridor: A study of energy sector small and medium-sized enterprises. **Managerial and Decision Economics**, v. 42, n. 2, p. 385-406, 2021.

SHIRKY, C. L. A. Y. **Lá vem todo mundo**: o poder de organizar sem organizações. São Paulo: Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2012.

SILVA, F. G.; HARTMANN, A.; REIS, D. R. Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 26., 2006, Fortaleza (CE). **Anais [...]**. Fortaleza: ABEPRO, 2006.

SILVA, L. N. F. **Obstáculos à inovação para as MPE brasileiras**: existem diferenças entre inovadoras e não inovadoras? 2022. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

SILVA, M. E.; ASHBY, A.; NASCIMENTO, C. M. Social sustainability in micro and small enterprise supply chains: empirical insights from the clothing industry. **Latin American Business Review**, v. 24, n. 1, p. 1-30, 2023.

SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. M. Z. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 298–305, 2016.

SIMBA, A.; OJONG, N.; KUK, G. Bricolage and MSEs in emerging economies. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 22, n. 2, p. 112–123, 2021.

STARKEY, K.; TEMPEST, S. Bowling along: strategic management and social capital. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 78-83, 2004.

STOJKIĆ, Ž.; BOŠNJAK, I. AN OVERVIEW OF PERFORMANCE MEASUREMENT METHODS IN SMES. **Annals of DAAAM & Proceedings**, v. 30, 2019.

SUDRAJAD, A. I.; TRICAHYONO, D.; YULIANTI, E. B.; ROSMAWATI, W. The Role of Digitalization Performance on Digital Business Strategy in Indonesia MSEMs. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 6, e02260-e02260, 2023.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 4, p. 327-341, 2009.

TAMBUNAN, T. T. H. **SMEs in Asian developing countries**. Springer, 2009.

TERJESEN, S.; HESSELS, J.; LI, D. Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. **Journal of management**, v. 42, n. 1, p. 299-344, 2016.

TESTA, F.; BATTAGLIA, M.; BIANCHI, L. The diffusion of CSR initiatives among SMEs in industrial clusters: some findings from Italian experiences. **International Journal of Technology Management**, v. 58, n. 1/2, p. 152-170, 2012.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão e Produção**, v. 17, p. 75-93, 2010.

THIRY-CHERQUES, R. H. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v. 3, set. 2009

TIAN, G.; ZHOU, S.; HSU, S. Executive financial literacy and firm innovation in China. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 62, p. 101348, 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORRES, A. I.; FERRAZ, S. S.; SANTOS-RODRIGUES, H. The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 2, p. 453-472, 2018.

TROISE, C.; CORVELLO, V.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, p. 121227, 2022.

TSAI, W. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. **Strategic management journal**, v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

TUFFOUR, J. K.; AMOAKO, A. A.; AMARTEY, E. O. Assessing the effect of financial literacy among managers on the performance of small-scale enterprises. **Global Business Review**, v. 23, n. 5, p. 1200-1217, 2022.

UKKO, J.; NASIRI, M.; SAUNILA, M.; RANTALA, T. Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 236, p. 117626, 2019.

VARGA, J. Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 18, n. 11, p. 209-228, 2021.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in the absence of objective measures. **Strategic Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.
- VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011.
- WALES, W. J.; COVIN, J. G.; MONSEN, E. Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 14, n. 4, p. 639-660, 2020.
- WALES, W.; MARINO, V. K. G. L.; SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2019.
- WANG, G.; GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W.; PAPADOPOULOS, T. Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. **International Journal of Production Economics**, v. 176, p. 98-110, 2016.
- WICHMANN, B. K.; CARTER, C. R.; KAUFMANN, L. How to become central in an informal social network: An investigation of the antecedents to network centrality in an environmental SCM initiative. **Journal of Business Logistics**, v. 36, n. 1, p. 102-119, 2015.
- WORLD ECONOMIC FORUM: **Redefining the emerging market opportunity, driving growth through financial service innovation**. 2012 Edition. Geneva, Switzerland, 2012.
- XIAO, X.; TIAN, Q.; MAO, H. How the interaction of big data analytics capabilities and digital platform capabilities affects service innovation: A dynamic capabilities view. **IEEE Access**, 8: 18778-18796, 2020.
- XIE, X.; HAN, Y.; ANDERSON, A.; RIBEIRO-NAVARRETE, S. *et al.* Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. **International Journal of Information Management**, v. 65, p. 102513, 2022.
- YANG, S.; SONG, Y.; CHEN, S.; XIA, X. *et al.* Why are customers loyal in sharing-economy services? A relational benefits perspective. **Journal of Services Marketing**, 2017.
- YANG, Z.; SUN, J.; ZHANG, Y., WANG, Y. Green, green, it's green: A triad model of technology, culture, and innovation for corporate sustainability. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1369, 2017.

YE, J.; KULATHUNGA, K. M.M.C.B. How does financial literacy promote sustainability in SMEs? A developing country perspective. **Sustainability**, v. 11, n. 10, p. 2990, 2019.

ZENG, S. X., MENG, X. H., ZENG, R. C., TAM, C. M., TAM, V. W., & JIN, T. How environmental management driving forces affect environmental and economic performance of SMEs: a study in the Northern China district. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 13, p. 1426-1437, 2011.

ZHAN, Y.; TAN, K. H.; JI, G.; CHUNG, L.; CHIU, A. S. Green and lean sustainable development path in China: Guanxi, practices and performance. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 128, p. 240-249, 2018.

ZHANG, L.; YAN, Q.; ZHANG, L. A computational framework for understanding antecedents of guests' perceived trust towards hosts on Airbnb. **Decision Support Systems**, v. 115, p. 105-116, 2018.

GLOSSÁRIO

Airbnb	O <i>Airbnb</i> é um modelo de negócio baseado em uma plataforma de aluguel de hospedagens, que permite que qualquer pessoa disponibilize ou reserve acomodações ao redor do mundo. Seu grande diferencial é oferecer alternativas às hospedagens tradicionais, incluindo casas e apartamentos em vários países (Gallagher, 2018).
Forints	É a moeda oficial da Hungria e tem por símbolo Ft e por código HUF. Pode ser dividido em 100 filler, embora já não haja moedas destas em circulação desde 1999. O Forint é emitido pelo Banco Nacional da Hungria.
Huf	Código que representa a moeda húngara <i>Forints</i> .
Plataforma Multilateral	As plataformas multilaterais, ou <i>multisided platforms</i> , são tecnologias, serviços ou produtos que criam e desenvolvem valor ao permitir interações diretas entre dois ou mais grupos de usuários (Hagiu, 2009).
Peer-to-peer	As plataformas P2P são habilitadas online e oferecem acesso de curto prazo a bens, serviços e outros recursos a pares ou a proprietários de plataforma, por exemplo, <i>Zipcar</i> e <i>Yellow</i> (Wirtz <i>et al.</i> , 2019).
Sharing Economy	A economia compartilhada, também conhecida como consumo colaborativo ou compartilhamento ponto a ponto, é um conceito que destaca a capacidade - e talvez a preferência - dos indivíduos de alugar ou tomar emprestados bens em vez de comprá-los e possuí-los (Tucci, 2018).
Startups	É uma instituição formada por pessoas projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p. 24).
Stakholdres	Grupo de acionistas interessados nos negócios desenvolvidos pelas organizações, que sem a participação deles as organizações deixariam de existir. As empresas devem considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também os interesses de todas as partes interessadas envolvidas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral (Harrison <i>et al.</i> , 2019).
Uber	A <i>Uber</i> é uma plataforma que conecta usuários a motoristas parceiros, uma opção de mobilidade a preços acessíveis que funciona em uma plataforma prática. O aplicativo foi idealizado em 2009, quando <i>Garrett Camp</i> e <i>Travis Kalanick</i> , criadores da <i>Uber</i> , enfrentaram dificuldades para encontrar um carro para transportá-los ao fim de uma conferência na França. Com a ideia em mente, os dois retornaram ao seu país natal, os Estados Unidos, e a <i>Uber</i> começou a funcionar na cidade de São Francisco em 2010 (Uber, 2018).
Vale do Silício	O Vale do Silício (ou <i>Silicon Valley</i> , em inglês), é uma região estadunidense, no estado da Califórnia , considerada um polo industrial e tecnológico que concentra diversas empresas. É uma das maiores aglomerações de empreendimentos e indústrias com domínio tecnológico em todo o mundo (Stoodi, 2020).
Zipcar	O <i>ZIPCAR</i> é uma empresa de <i>carsharing</i> , ou seja, compartilhamento de veículos entre os usuários. Ela surgiu em 2000 e no ano passado foi adquirida pelo grupo AVIS, uma das maiores locadoras de veículos do mundo (Kaplan, 2017).

Apêndice A – Levantamento bibliográfico

O referencial teórico do presente estudo foi construído a partir de buscas nas bases *SCOPUS*, *Science Direct*, *Web of Science* e no *google Scholar*. O período correspondente da pesquisa ficou estabelecido de todos os períodos até a presente data, dando maior ênfase aos períodos de 2018 a 2022, por considerar a evolução dos modelos de negócios baseados em plataformas no setor das MPES cujas características estão baseadas na teoria da economia colaborativa ou economia de compartilhamento objeto deste estudo.

Os temas foram pesquisados pelas seguintes palavras-chaves micro e pequena empresa ou simplesmente MPE, plataformas digitais, modelo de negócios e economia colaborativa e plataformas multilaterais tanto para o levantamento de artigos internacionais quanto nacionais fazendo as devidas adequações quanto o uso dos idiomas.

É importante ressaltar que ao pesquisar a literatura internacional verificou-se que estudos que remetem a PME são bem mais explorados em estudos científicos. Já no Brasil a abrangência se volta para os estudos das MPEs por sua relevância no contexto econômico do país.

Ao utilizar as palavras-chaves economia colaborativa, economia compartilhada foram encontrados artigos revisados cujas abordagens basearam-se em revisão bibliográfica e os novos modelos de negócios que surgiram a partir da teoria. Neste tema especificamente o período de busca deu-se de 2009 a 2022.

Em relação as plataformas digitais os estudos relevantes estão relacionados ao nível de maturidade digital das MPES tanto em mercados emergentes como do Brasil quanto em mercados da Ásia e da União Europeia. No âmbito internacional os estudos sobre plataformas digitais são abrangentes e voltados ao mercado da PMES quando utilizada apenas a palavra-chave Plataformas Digitais, enquanto na busca por literatura brasileira o maior número de artigos encontrados estuda as plataformas digitais no campo da educação de forma mais exaustiva.

O Apêndice A resume o levantamento dos principais artigos analisados e utilizados neste estudo.

Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Micro e Pequenas Empresas	Santos e de lima (2018)	Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs).	Apresentar, por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, os fatores de impacto para sobrevivência das micro e pequenas empresas, as quais possuem papel fundamental no cenário econômico do Brasil, sendo importante contribuinte do desenvolvimento de sustentabilidade e empreendimento.	Foram encontrados os fatores influenciadores da sobrevivência, a imposição das grandes empresas e negócios, limitações do mercado de atuação, dificuldades e limitações na captação de recursos financeiros, gestão do capital de giro e a alta carga tributária.
Micro e Pequenas Empresas	Silva (2022)	A influência da contabilidade na gestão de MPEs: um estudo bibliométrico.	Fazer uma análise bibliométrica em artigos de diversas revistas para identificar o perfil das publicações sobre o tema nos últimos cinco anos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa, com um estudo bibliográfico em periódicos qualificados pelo Quali Capes entre 2016 e 2021.	Os principais resultados mostram que, apesar de saberem da importância da contabilidade para suas empresas, poucos gestores aplicam esses dados e informações na administração de seus negócios, sendo que o que norteia a tomada de decisão em uma MPE é a experiência do proprietário.
Micro e Pequenas Empresas	Silva <i>et al.</i> (2022)	Obstáculos à inovação para as MPEs brasileiras: existem diferenças entre inovadoras e não inovadoras?	A pesquisa analisa os obstáculos que afetam as micro e pequenas empresas brasileiras inovadoras e não inovadoras participantes da Pintec (Pesquisa de Inovação Tecnológica), com o objetivo de comparar a importância percebida dos entraves ao processo inovativo para cada grupo de empresas, de modo a identificar se existe ou não diferenças significativas entre eles.	As técnicas de análises empregadas permitiram identificar que MPEs inovadoras e não inovadoras perceberam, no período analisado, a importância dos obstáculos à inovação de maneira semelhante, embora existam pequenas diferenças, principalmente quando se analisa os obstáculos não por tipo, mas de maneira isolada 11. Por exemplo, os resultados de ambos os grupos revelaram que os obstáculos de ordem financeira são os mais impactantes, porém ao analisar separadamente esses entraves, notou-se que as MPEs não inovadoras sofrem mais com os altos custos à inovação do que as MPEs inovadoras, as quais são mais afetadas pelos riscos excessivos das inovações.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Micro e Pequenas Empresas	Oliveira <i>et al.</i> (2021)	Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura.	Analisar e discutir estratégias de gestão de recursos humanos com foco na competitividade no âmbito de Micro Pequenas Empresas.	A pesquisa evidenciou pouca aplicação de estratégias de gestão de RH em MPEs, como forma de criar vantagem competitiva. Contudo, as empresas que adotam tais estratégias enfocaram as competências organizacionais e a construção de um

				ambiente organizacional flexível e participativo.
Micro e Pequenas Empresas	Da Cruz Barreto <i>et al.</i> (2022)	Internacionalização De Micro E Pequenas Empresas: Uma Revisão Sistemática Integrativa Dos Estudos Nacionais.	Analisar os trabalhos de internacionalização de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) publicados em periódicos pertencentes à Plataforma CAPES.	Os resultados apontaram principalmente que: a maioria dos estudos são qualitativos, baseados em estudos de caso com entrevistas semiestruturadas; não há uma grande interação entre autores e IESs para o desenvolvimento de artigos, com concentração no Sudeste; e o foco majoritário dos estudos está nas vantagens e desvantagens encontrados no processo de internacionalização. Ao final, foi proposta uma agenda de pesquisa futura para a área de internacionalização de MPEs.
Micro e Pequenas Empresas	Bai, Quayson, Sarkis (2021)	Digitalization lessons from the COVID-19 pandemic for the sustainable development of micro and small enterprises	Este artigo emprega uma revisão da literatura e insights pessoais para fornecer lições de digitalização da pandemia de COVID-19 para o desenvolvimento sustentável de MPEs de uma perspectiva de tecnologia para o bem social.	Desenvolvemos uma estrutura para apoiar a transformação digital pós COVID-19 para o desenvolvimento sustentável das MPEs. Achamos que os pagamentos digitais, especialmente o dinheiro móvel, devem ser uma prioridade crítica de transformação digital para as MPEs. Além disso, as instituições devem apoiar recursos e capacidades de MSE para adotar a transformação digital.
Micro e Pequenas Empresas	Bakhtiari <i>et al.</i> (2020)	Financial constraints and small and medium enterprises: a review	Revisamos a literatura sobre restrições financeiras e o desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs).	Analisamos a literatura que avalia o impacto das restrições financeiras sobre os principais resultados: emprego, produtividade e salários. Analisamos os principais debates sobre políticas e consideramos onde o envolvimento do governo pode ser apropriado.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Micro e Pequenas Empresas	Goswami (2019)	Literature review: financial problems of micro, small and medium-sized enterprises.	O trabalho de pesquisa é baseado em dados secundários, a revisão da literatura foi feita sobre os problemas financeiros enfrentados pelas MPME.	O acesso inadequado ao serviço financeiro, o conhecimento incompleto do mercado financeiro e as MPME serem consideradas menos dignas de crédito pelas instituições financeiras são alguns dos problemas mais comuns enfrentados pelas micro, pequenas e médias empresas.
Micro e Pequenas Empresas	Astadi <i>et al.</i> (2022)	The long road to achieving green economy performance for	objetivo desenvolver uma estrutura de pesquisa para o desempenho das MPME da GE relacionado	A revisão da literatura ajuda a identificar lacunas de pesquisa e formular um processo teórico em termos de prontidão de MPME

		micro small and medium enterprises	à prontidão das MPME relacionadas ao conceito e à digitalização da GE.	em relação à implementação do conceito de GE e digitalização para o desempenho de MPME de GE. Ainda há uma estrutura de pesquisa limitada que explica de forma abrangente o processo de prontidão relacionado ao conceito de GE.
Micro e Pequenas Empresas	Sari e kusumawati (2022)	Literature Review: Efforts to Strengthen Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia.	Este artigo foi criado para examinar e examinar quais esforços podem ser feitos para fortalecer as MPME.	Descobrimos que vários programas que podem ser usados como exemplos de compatibilidade com MPME são: 1) Programas de coaching em colaboração com o governo, agências sociais e universidades; 2) fornecer educação e treinamento ao público em gestão de negócios e empreendedorismo; 3) desenvolver tecnologias digitais como plataforma para MPME; 4) fornecer acesso ao capital; 5) aprendizagem eletrônica;; 6) criar políticas que possam incentivar MPME orientadas para o mercado, 7) fornecer informações às MPME, 8) construir uma cultura inovadora e 9) criar exposições e seminários de empreendedorismo para aumentar a competitividade.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Micro e Pequenas Empresas	Sundaram e Neelakanta (2022)	Challenges and Perspectives of Micro, Small and Medium Enterprises (Msmes) in India Post Covid-19	Estudar a importância das MPME na Índia e sua estimativa de crescimento até 2025.	O potencial do setor de MPME indiano ainda é inexplorado e essa é uma das razões pelas quais as políticas governamentais são agora mais convergentes para a construção de ecossistemas resilientes com maior amplitude e profundidade.
Plataformas Digitais	De Albuquerque Rodrigues e Júnior (2021)	Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da Covid-19: Uma revisão da literatura.	Investigar a ocorrência de transformação digital em pequenos negócios, acelerada a partir das restrições trazidas à atividade econômica pela pandemia da Covid19.	Sem o adequado planejamento, as mudanças na comercialização dos produtos através das redes sociais e aplicativos de mensagens possibilitaram a sobrevivência dos pequenos negócios com o surgimento da pandemia
Plataformas Digitais	Da Costa <i>et al.</i> (2022)	Assessing the digital maturity of micro and small companies: a focus on an emerging market.	Avaliar a maturidade digital das MPMEs, utilizando o contexto brasileiro como modelo de estudo.	Este artigo apontou para a urgência de esforços por parte de empresas e formuladores de políticas no Brasil para implementar ações que possam fomentar comportamentos, capacidades e capacitadores para a transformação digital

Plataformas Digitais	Wan, Gao e Hu (2022)	Blockchain application and collaborative innovation in the manufacturing industry: based on the perspective of social trust	Examinar o impacto da confiança social e da aplicação de blockchain na inovação colaborativa das empresas.	Os resultados revelam que a confiança social entre conhecidos e a confiança social entre estranhos têm impactos heterogêneos na inovação colaborativa corporativa: a confiança em estranhos promove a inovação colaborativa das empresas mais do que a confiança em conhecidos; Descobrimos que a aplicação blockchain melhora a inovação colaborativa e fortalece o impacto positivo da confiança social na inovação colaborativa.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Plataformas Digitais	Ahmed <i>et al.</i> (2022)	Digital Platform Capability and Organizational Agility of Emerging Market Manufacturing SMEs: The Mediating Role of Intellectual Capital and Moderation.	Desvendamos a relação entre a capacidade da plataforma digital e a agilidade organizacional nas pequenas e médias empresas (PMEs) do setor manufatureiro, investigando o papel mediador do capital intelectual e o papel moderador do dinamismo ambiental.	Nossos resultados revelam que a capacidade da plataforma digital está positivamente associada à agilidade das PMEs e que todas as três dimensões do capital intelectual (ou seja, capital humano, organizacional e relacional) mediam essa relação. Também descobrimos que o dinamismo ambiental tem um papel moderador negativo na capacidade da plataforma digital e no capital intelectual.
Plataformas Digitais	Xie <i>et al.</i> (2022)	Digital platforms and SME business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capacity reconfiguration	Estudar como as PMEs reconfiguram suas capacidades para promover a inovação do modelo de negócios adotando plataformas digitais continua sendo uma área pouco pesquisada.	Descobrimos que as plataformas digitais afetam positivamente tanto a inovação do modelo de negócios quanto a reconfiguração da capacidade das PMEs. Também descobrimos que tanto a reconfiguração da capacidade evolutiva quanto a reconfiguração da capacidade substitucional mediam a relação entre as plataformas digitais e a inovação do modelo de negócios das PMEs.
Plataformas Digitais	He e Zhang (2022)	How do digitized interactive platforms create new value for customers by integrating B2B and B2C models? An empirical study in China	Propomos uma plataforma interativa digitalizada, que é um híbrido dos modelos de negócios B2B e B2C.	O estudo conclui que o valor da plataforma multidimensional afeta positivamente o valor geral da plataforma, o que, por sua vez, afeta positivamente o engajamento da marca da plataforma. Além disso, o engajamento da marca da plataforma influencia positivamente a fidelidade à marca da plataforma, aumentando a participação do cliente.

Plataforma Multilateral	Shree <i>et al.</i> (2021)	Digital platforms for business-to-business markets: a systematic review and future research agenda	Esta revisão apresenta uma síntese dos últimos dez anos de pesquisa sobre plataformas digitais em mercados B2B.	O estudo identificou os fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais baseados no contexto que desempenham um papel importante na adoção de plataformas digitais em B2B mercados.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Plataforma Multilateral	Jain <i>et al.</i> (2020)	Towards online rail-road exchange platforms in EU freight markets: An analysis of the demand-supply match in multimodal services	Este artigo aplica uma estrutura de crescimento de maturidade para acelerar a implementação dessas permutas online multimodais	A análise mostra o surgimento de novos atores de mercado e modelos, incluindo transitários digitais. Estes oferecem uma variedade de soluções de modo de transporte para a EU transporte terrestre e global de mercadorias relacionado com a UE. A maturidade em combinar oferta e demanda parece resultar de objetivos claros de proporcionar benefícios aos participantes da troca, notadamente pela digitalização dos dados para conclusão de transações e fornecendo suporte em tempo real para questões operacionais.
Economia Colaborativa	Fujita (2018)	Inovações Tecnológicas Baseadas Na Economia COLABORATIVA OU Economia compartilhada e a Legislação Brasileira: o caso Uber.	Analisar as inovações tecnológicas baseadas na economia colaborativa/compartilhada, especialmente no âmbito do transporte individual privado de passageiros ofertado por meio de aplicativos, a insegurança jurídica instalada nestes novos modelos de negócio digitais e a necessidade ou não de legislação nesta seara.	A pacificação social somente foi alcançada através da regulamentação do transporte remunerado privado individual de passageiros.
Economia Colaborativa	Sales (2020)	Fatores que Influenciam a Prática do Consumo Colaborativo: uma revisão sistemática.	O objetivo da pesquisa foi realizar uma revisão sistemática da literatura acadêmica brasileira sobre fatores que influenciam o consumidor a praticar o consumo colaborativo.	Os resultados mostram que a principal motivação para a prática do consumo colaborativo é o fator ambiental, que contribui para o consumo consciente e evita o desperdício de recursos. Já em relação aos riscos, podemos evidenciar que a falta de confiança em relação ao compartilhamento com desconhecidos e o risco de perda de recursos monetários foram os mais mencionados pelos autores. Por fim, identificamos que o principal benefício associado pelos consumidores ao consumo colaborativo é o econômico, que engloba: ajuda financeira, economia de dinheiro e diminuição de custos.

Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Economia Colaborativa	Ferraz (2018)	Desvendando a economia colaborativa: um estudo quantitativo sobre as motivações de sua adesão.	A presente dissertação tem como objetivo entender as motivações que levam à adesão da economia colaborativa, tendo como foco jovens da Região Metropolitana de São Paulo nascidos na década de 1990 - que cresceram com o advento da internet.	As principais motivações relacionadas aos serviços financeiros consistem na conveniência e praticidade, redução de custos e no acesso a serviços novos e diferenciados, todas elas consideradas extrínsecas, ou seja, em função de um benefício ou recompensa. Os fatores sociais e sustentáveis, por sua vez, não se mostraram impulsionadores diretos.
Economia Colaborativa	Correia, Zille e Batista (2018)	A economia colaborativa no contexto das cooperativas de crédito.	O estudo objetivou analisar e descrever como a economia colaborativa pode contribuir para a expansão do cooperativismo de crédito.	Evidenciou-se que a economia colaborativa é um conceito contemporâneo que pode auxiliar as cooperativas de crédito a serem mais eficientes e competitivas. O aumento do acesso à internet, sociabilidade das novas tecnologias e a nova geração de pessoas com maior facilidade para entender o mundo digital, foram apontadas como os principais fatores do crescimento da economia colaborativa e que, conseqüentemente, está mudando a forma de realizar negócios considerando a realidade estudada.
Economia Colaborativa	De Oliveira (2020)	Economia colaborativa e desafios ao ordenamento jurídico brasileiro: primeiras reflexões	Considerando o desenvolvimento do comércio eletrônico e o advento de novos produtos e serviços, o artigo faz referência aos desafios impostos pela economia colaborativa e ao comportamento do consumidor frente às novas formas de comércio.	Ausência de estudos que ampliem as discussões sobre os efeitos da economia colaborativa no contexto social brasileiro, pois maioria dos estudos se dão nos EUA com realidade socioeconômica e digital bastante diferente da Brasileira.
Palavras-chaves	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Resultado
Economia Colaborativa	Lazzari (2019)	As narrativas de mudança no contexto da economia compartilhada.	Analisar as narrativas de mudanças no contexto da economia compartilhada,	Concluímos que a economia compartilhada apresenta diferentes narrativas conforme o posicionamento quando aos fins lucrativos da iniciativa. Iniciativas com fins lucrativos, apresentaram como macro-narrativas “oportunidade econômica”, “experiência” e “necessidade de regulamentação específica
Economia Colaborativa	Da Silveira, Petrini e Santos (2016)	Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?	O objetivo de expandir o conhecimento sobre esse fenômeno econômico, busca-se responder como o estudo sobre economia compartilhada e consumo colaborativo tem evoluído e quais as tendências apontadas pela produção científica internacional.	Por meio da análise sistemática de literatura, foram analisadas as principais contribuições dessas publicações e identificaram-se quatro problemáticas principais: ontologia; uma opção para consumo e seus direcionadores;

				tecnologia; e gestão dos negócios colaborativos. Por fim, este artigo oferece um panorama das pesquisas em consumo colaborativo e economia compartilhada a partir das problemáticas identificadas, além de identificar a oportunidade para futuras pesquisas que possam analisar esse fenômeno, refinar e testar as abordagens teóricas.
Economia Colaborativa	Barari <i>et al.</i> (2022)	Relationships between actors within the sharing economy: Meta-analysis review	Identificar os fatores motivadores para a inserção de pessoas e empresas aos serviços de plataformas.	Os resultados indicam que existem motivadores e inibidores para os indivíduos ingressarem em uma plataforma como cliente ou provedor de serviços e que estes influenciam as respostas atitudinais e comportamentais em relação à plataforma por meio de um caminho de qualidade de relacionamento de dois níveis
Economia Colaborativa	Silva (2019)	Modelos de negócios por empresas de compartilhamento de carros no contexto de mobilidade inteligente: estudo de caso múltiplos em empresas que atuam no Brasil.	Identificar e descrever os componentes de mobilidade inteligente, do consumo colaborativo e das plataformas multilaterais incorporadas no modelo de negócios das organizações que prestam serviços de compartilhamento de carros e que alcançaram sucesso empresarial.	A viabilidade negócios em plataformas no segmento de aluguel de carros é viável, porém deve-se observar as variáveis que tendem a viabilizar a operação.

Apêndice B – Análise individuais das entrevistas: gestores das MPME

No âmbito desta investigação, explorou-se a trajetória de inserção na plataforma, com o intuito de desvendar o contexto que norteia tanto a entrada quanto a permanência das entidades na mesma. A análise desta dimensão, sob a perspectiva do gestor de uma MPME, o entrevistado designado ENTVD 1, revelou um conjunto de variáveis (códigos) elucidativas, referenciadas anteriormente no quadro apresentado no item 1.

A permuta manifesta-se como um segmento de significativo potencial, desde que haja um entendimento claro acerca das oportunidades que a permuta é capaz de oferecer." Esta declaração sublinha a importância da compreensão acerca do valor e das possibilidades que o sistema de permuta detém, configurando-se como um elemento crucial para a inserção e sustentação na plataforma (ENTVD 1).

De acordo com a perspectiva do entrevistado designado ENTVD 1, existe uma necessidade premente de otimizar a exploração das relações comerciais estabelecidas na plataforma. Esta otimização é essencial para a viabilização da redução de custos fixos por meio da troca de produtos e serviços, bem como para incrementar a flexibilidade na gestão dos créditos adquiridos. Nesse contexto, a edificação de relações comerciais entre os clientes demanda um alicerce de transparência desde o início das negociações, com especial atenção às variáveis de preço, prazo e qualidade dos serviços, para assegurar a continuidade dessas interações comerciais. A sobrevalorização de produtos e serviços deve ser evitada para promover um aumento na confiança mútua entre os participantes, elemento esse que se revela fundamental para o fortalecimento e prolongamento das conexões comerciais na referida plataforma.

Então, o que acaba acontecendo é que algumas empresas acabam, às vezes, cobrando mais caro por ser permuta. E daí, quando eles fazem esse tipo de coisa, eles estão supervalorizando o serviço deles e desvalorizando o serviço do outro lado. Então, às vezes, essas relações comerciais, elas acabam sendo nocivas para o relacionamento comercial. Então, o que acontece? Por que eu vou pagar mais em permutas, se em dinheiro ia custar mais barato? Entendeu? (ENTVD 1).

Como base no exposto, Identifica-se que os desafios experimentados pelos usuários da plataforma, especialmente no que concerne à definição de preços dos produtos ou serviços, frequentemente refletem a inclusão de uma sobretaxa decorrente da operacionalização. Ademais, nota-se uma lacuna na intervenção

proativa da equipe comercial da plataforma em prevenir tais ocorrências, o que poderia mitigar a consolidação dessa sobrecarga como um padrão recorrente nas transações realizadas na plataforma.

Finalmente, o ENTVD 1 destaca que a falta de conhecimento e a ausência de uma mentalidade orientada ao investimento por parte dos empresários de MPME requerem a implementação de serviços de consultoria especializada para otimizar suas estratégias de negociação na plataforma.

Adicionalmente, ressalta-se a necessidade de aprimoramento nos mecanismos operacionais das plataformas de permuta, bem como uma reconsideração da confiança exacerbada na tecnologia, enfatizando a relevância do suporte humano para a eficácia do sistema. Por último, enfatiza-se que a tecnologia não deve ser vista como o único veículo de atendimento ao cliente; pelo contrário, a permuta deve ser promovida como um mecanismo de intermediação comercial que aborde e supere as barreiras impostas pelo empreendedorismo individual.

Quadro 01 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 1

CATEGORIAS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
<p>Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	<p>A1.1 – Falta de Eficiência do processo de comunicação A1.2 – Falta de Eficiência na interação entre o setor comercial e fornecedores na promoção da venda A1.3 – Impacto da supervalorização de preços A1.4 – Nível de transparência na negociação inicial A2.1 – Otimização de talentos na equipe comercial A2.2 – Nível de transações baixa A2.3 – Influência da mentalidade do empresário A3.1 – Autoconfiança excessiva na estrutura tecnológica A3.2 – Expansão da base de clientes sem correlação nas vendas A3.3 – Permanência de clientes com comportamento desonesto A4.1 – Variação na flexibilidade de negociação A4.2 – Viabilidade do pagamento por permuta A4.3 – Potencial para estabelecer conexões entre clientes A4.4 – Eficiência em gerar crédito</p>	<p>Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa.</p> <p>Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.</p>
<p>Objetivo C – Desempenho</p>	<p>C1.1 – Impacto incremental no faturamento</p>	<p>Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.</p>
<p>Objetivo D – Fatores Antecedentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora 	<p>D1.1 – Realização de algumas parcerias com fornecedores específicos D1.2 – Impacto da falta de transparência inicial nas negociações sobre a confiança em alguns fornecedores</p> <p>D2.1 – Eficiência na execução de transações por permuta</p> <p>D3.1 – Análise de rotinas para aprimorar transações</p> <p>D4.1 – Capacidade de prover soluções de marketing digital através de transações de permuta</p> <p>D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevistas</p>	<p>Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A narrativa da ENTVD 2 revelou evidências favoráveis em relação à adoção deste modelo de negócio. Conforme relatado pela entrevistada, a plataforma Alphatrade propiciou a expansão de sua empresa, o aumento de sua base de clientes e impactos financeiros satisfatórios ao longo dos seis anos de participação na plataforma. Apesar de enfrentar algumas dificuldades no processo de inserção, a entrevistada mencionou:

É mais difícil um pouco de entender o sistema, mas os meninos estão sempre ajudando, tudo que a gente manda para eles, eles estão sempre prontos para ajudar, então é bem tranquilo (ENTVD 2).

Neste contexto, observou-se que o nível de suporte oferecido pela Alphatrade aos seus usuários tem se mostrado eficiente, conforme relatado pela entrevistada. Esta última considera a atividade de permuta uma forma eficiente de realizar transações comerciais e economizar em moeda nacional (R\$). A entrevistada afirmou:

Consegui poupar em reais e alcançar meus objetivos financeiros através da plataforma. Então a plataforma, ela me abre horizontes, ela me proporciona a possibilidade de alcançar as coisas de uma melhor forma”, acrescentou a entrevistada (ENTVD 8).

Outro fator importante destacado pela ENTVD 2 diz respeito à possibilidade de acessar créditos em moeda 'X' por meio da modalidade de empréstimo oferecido pela plataforma aos seus associados, com o objetivo de impulsionar as transações. Segundo a entrevistada,

Eles oferecem empréstimos, sempre procuram nos ajudar naquilo que a gente precisa. Mas eu sempre analiso a melhor hora pra fazer o empréstimo (ENTVD 2).

Nesta perspectiva, a plataforma se apresenta como uma ferramenta tecnológica que contribui para os usuários na resolução de problemas de seus processos diários no âmbito de aquisições e vendas na modalidade de permuta, podendo impactar o desempenho das empresas inseridas nessa proposta.

Quadro 02 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 2

CATEGORIAS		VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores	A1.1 – Nível de compreensão dos usuários para operar o sistema da plataforma A1.2 – Frequência de atualização do portfólio de produtos na plataforma A2.1 – Necessidade de suporte técnico para operação da plataforma A3.1 – Impacto da ausência de loja física no desempenho do negócio A4.1 – Acessibilidade ao crédito na plataforma A4.2 – Facilidade de aquisição de produtos através da plataforma: A4.3 – Viabilidade de obtenção de empréstimos na moeda "X"	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C1.1 – Expansão da carteira de clientes C2.2 – Impacto incremental no faturamento	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora	D1.1 – Eficácia das parcerias com fornecedores: D2.1 – Eficiência na execução de transações por permuta D3.1 – Análise de rotinas para aprimorar transações D4.1 – Nível de maturidade digital baixa D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A inserção de produtos de alto valor agregado, como as fechaduras eletrônicas de alta segurança, em plataformas de permuta enfrenta desafios significativos, conforme destacado na narrativa do ENTVD 3. O entrevistado relata que seu produto é direcionado a um público altamente específico: empresas de segurança patrimonial especializadas em transporte de valores e outros bens de alto valor, demandando níveis elevados de proteção. Ele observa que o segmento de segurança patrimonial no qual atua não desperta interesse entre os associados da plataforma, conforme evidenciado em seu relato:

O meu segmento é segurança patrimonial. Eu faço, eu fabrico fechaduras eletrônicas de alta segurança. O que significa dizer isso em português mais miúdo? São fechaduras eletrônicas que trabalham com o sistema de abertura mediante senhas randômicas. Certo. Então, na verdade, o que tem é o seguinte, é um mercado muito focado e que não tem apelo para uma compra não é um produto, uma commodity. Entendeu? (ENTVD 3).

A falta de atratividade mencionada pelo entrevistado teve um impacto direto no desempenho de sua presença na plataforma, conforme destacou, o entrevistado:

Eu fiz três promoções na plataforma. Tive zero, zero procura, zero venda e essa é toda a minha história na Alphatrade... Eu entrei nessa operação Alphatrade mais ou menos eu vou te falar, junho do ano passado. Então, nós já temos aí mês 6 para mês 10 são 4, mais 12 16 meses de trabalho nessa plataforma para oferecer, eu nem sabia que estava valendo ainda a minha oferta lá, entendeu? Então, o que eu quero dizer é o seguinte, objetivamente, a experiência que eu tenho com a Alphatrade é nenhuma. É uma inscrição que não frutificou absolutamente nada. Então, eu nem comprei serviço nenhum nem ou produto nenhum, nada. E nem fui comprado por produto, por cliente nenhum, entendeu? Então, é um caso que 16 meses de zero compras da minha parte e zero vendas da minha parte (ENTVD 3).

A ausência do construto desempenho é justificada pela falta de transações durante o período em que o empresário esteve vinculado à plataforma. Conforme relatado no ENTVD 3, a falta de clareza do modelo de negócios pode ter sido um dos fatores que impediram as transações. Além disso, o produto que ele oferece são fechaduras de alta tecnologia que não despertam interesse entre os usuários da plataforma, resultando em uma falta de aceitação significativa.

O entrevistado menciona que a adaptação de seu produto ao modelo de negócio oferecido pela plataforma pode ser viabilizada no futuro por meio de outro produto que está desenvolvendo, destinado a um mercado menos seletivo. Trata-se de fechaduras com menor valor agregado, que podem atender às necessidades de alguns usuários ativos na plataforma. Atualmente, o nicho de mercado que ele atende

são empresas de grande porte, que ainda não aderiram à plataforma e que tendem a evitar transações de permuta devido aos custos associados a essas operações;

A nossa fechadura é uma fechadura de alta tecnologia que tem um valor um valor diferenciado eu não vou falar que ela é cara mas ela tem valores mais altos e ela está muito longe de ser fechadura cara no mercado tem fechaduras de 15 mil reais, certo? A nossa é um valor muito, muito abaixo desse, mas supera 2 mil reais. Então não é um produto que você vai vender para, assim, o mercado de logística. O que é de logística? Transporte de valores, transporte de valores, de produtos de alto valor agregado como, por exemplo, eletrônicos ou de produtos farmacêuticos ninguém vai comprar uma fechadura na base do escândalo, entendeu? Ah não, você me dá “x” reais não. Entendeu? Então, esse apelo no meu mercado atual, no mercado de alta segurança ele não tem apelo nenhum. Tanto é que eu recebi zero contato, certo? Nenhum contato (ENTVD 3).

Eu estou lançando um novo produto agora que não é, que é uma commodity, que é uma fechadura, que vai ser a minha fechadura de entrada no mercado, que é uma fechadura que vai custar de 25 a 30% o valor dessa fechadura de alto nível, de alta segurança, que aí sim eu vou ter chance de ter um mercado mais pulverizado, em que os caras podem se interessar em fazer uma operação dessa natureza, que são valores bem menores do que eu trabalho hoje (ENTVD 3).

Neste contexto, é evidente que a plataforma de permuta Alphatrade pode representar uma ferramenta valiosa para negócios alinhados com o modelo de trocas e que ofereçam produtos de menor valor. No entanto, empresas que lidam com produtos de alto valor agregado enfrentam desafios significativos ao tentar se integrar à plataforma. Isso sugere que o modelo de negócios e as características dos produtos desempenham um papel crucial na determinação do sucesso na utilização dessa plataforma.

Enquanto negócios com produtos mais acessíveis podem encontrar na Alphatrade uma oportunidade de ampliar sua base de clientes e facilitar transações, empresas que comercializam produtos de alto valor agregado precisam superar barreiras adicionais, como a falta de interesse por parte dos usuários da plataforma e a incompatibilidade entre seus produtos e o modelo de trocas oferecido. Essas observações ressaltam a importância de uma análise cuidadosa das características do produto e do mercado antes de optar pela participação em plataformas de permuta, especialmente para empresas que oferecem produtos de alto valor.

Quadro 03 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 3

CATEGORIAS		VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores	A1.2 - Nível de aceitação do produto na plataforma A1.3 – Definição de público-alvo A2.1 – Apelo do segmento de mercado para venda A2.2 – Falta de clareza do modelo de negócio A3.1 – Ajuste do produto ao modelo de negócio: A3.2 – Sensibilidade do produto às transações em plataforma A4.1 - Potencial de crescimento nas vendas	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C1.1 - Identificação de construto ausentes em entrevista	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora	D1.1 – Ausência de conexões com os clientes da plataforma D1.2 – Interação com o setor comercial durante a fase inicial: D2.1 – Análise da capacidade de investimento em permuta em relação à atratividade do produto para aquisição D3.3 – Análise de rotinas para aprimorar transações D4.1 – Análise do público-alvo para inovação do produto. D4.2 – Mudança no foco de atuação para fechaduras eletrônicas de alta segurança D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A entrevistada ENTVD 4 iniciou sua narrativa destacando uma das principais dificuldades encontradas durante o processo de adesão à plataforma Alpatrade, que estava relacionada às reuniões presenciais nas rodadas de negócios para a elaboração da proposta. Essa dificuldade foi superada pela transição para o formato online, o que facilitou uma maior participação dos empreendedores. Além disso, ela mencionou que o nível de apreensão em relação ao modelo de negócios foi reduzido pelo fato de a empresa ser regulamentada, o que gerou maior confiança entre os novos associados.

Após a adesão à plataforma, a entrevistada destacou que outros desafios relacionados ao entendimento do funcionamento da plataforma surgiram, especialmente em relação aos empréstimos e à instabilidade do sistema. Esses foram identificados como fatores que demandaram suporte técnico oferecido pela plataforma para sua resolução de maneira eficaz.

No começo, a dificuldade maior foi o meio de comunicação e as reuniões, porque como era presencial e como só entrava na plataforma se você fosse à reunião. Minha primeira dificuldade que ainda persiste até hoje na plataforma foi com relação a compreensão relacionado aos empréstimos. Só foi a questão de compreensão mesmo (ENTVD 4).

Outro aspecto destacado pela ENTVD 4 refere-se à visibilidade proporcionada pela plataforma, que resultou em um aumento significativo na carteira de clientes e no início da expansão de seu empreendimento, por meio de parcerias e conexões com outros empreendedores.

Esses impactos são evidências de uma jornada de sete anos de atuação na plataforma. Inicialmente, a entrevistada via a ferramenta como uma possibilidade real de alívio para resolver problemas cotidianos relacionados aos processos empresariais.

No primeiro momento que eu entrei na X por Y, eu não tinha o intuito de fazer minha marca aparecer, eu tinha o intuito de tá ali organizando uma permuta ou outra, tirando o sufoco, porque como a gente é, como nós somos empreendedores, tem mês que é só o sufoco, né? Então assim, talvez entrando na plataforma, eu conseguiria tirar o sufoco ali de dentro de casa em algum mês, sei lá, uma comida, um serviço de mecânica se o carro estragasse, aí eu achei a proposta interessantíssima e falei assim, vai, dá para desafogar. Para mim, eu entrei com esse intuito e aí eu ganhei na visibilidade, porque eu nem entrei pensando nisso, em dar visibilidade para o meu negócio e aí para mim foi um bônus (ENTVD 4).

No que diz respeito aos aprendizados adquiridos por meio da plataforma, a ENTVD 4 destaca que a análise das rotinas para aprimorar as transações foi fundamental para suas tomadas de decisões assertivas. O primeiro foco de análise foi o impacto nas negociações decorrente da prática de supervalorização de preços por alguns associados, o que indica uma falta de transparência nas transações.

A superestimação de preços diminui a credibilidade e compromete o modelo de negócios, afetando o desempenho da própria plataforma em termos de confiabilidade dos serviços oferecidos. Isso resulta em obstáculos nas negociações e desgaste nos relacionamentos entre os associados.

Eu permuta a parte que eu teria lucro e a parte que eu teria despesa, o dinheiro cobre. E tem alguns parceiros que eles têm entraves com preços muito altos. Por exemplo, um refil natura é 50 reais. Na plataforma, alguns parceiros anunciam a 70 reais. E aí, eles aumentam 20x por ser permuta e oferecem por 70x, gerando um certo medo e desconfiança com a outra parte envolvida. Então, fica um valor de especulação. E aí, isso causa entrave e causa desgaste entre as negociações dos parceiros. Mas, quando eu vejo que essas negociações estão dando esses problemas, aí eu não entro na negociação. Eu tento fazer uma negociação quando é justo para as duas partes (ENTVD 4).

Apesar da prática de supervalorização de preços por parte de alguns associados, a ENTVD 4 observa um impacto perceptível no volume de vendas e, conseqüentemente, em seu faturamento. Ela atribui esse resultado ao aprendizado adquirido na análise mais aprofundada do gerenciamento e controle de estoque, adaptando-o de acordo com a demanda de pedidos na plataforma. Além disso, a ENTVD 4 destaca que a adequação do modelo de descrição do produto, juntamente com uma política de preços justos para suas ofertas na plataforma, impulsionou as vendas e contribuiu para a expansão de sua carteira de clientes.

Eu falaria para você que a plataforma me auxiliou a ter controle com demanda. Porque quando a gente entra na plataforma a gente não tem noção da demanda que vai vir. E aí chega demanda. A gente tem que ter um controle. Então a plataforma me forçou como empreendedora a organizar estoque pra não comprometer meu capital de giro, a organizar o que eu vou poder lançar lá, o que eu não vou poder lançar (ENTVD 4).

Além da questão do controle de demanda. Ah, e outra coisa que eu estava pensando na hora que você estava me perguntando. Quando eu comecei, eu não tinha noção do tanto que a descrição do meu produto era importante. Hoje em dia eu faço descrição total do produto. Porque nas reuniões, a Gerente Comercial falou para a gente, falou assim, vocês não têm noção do tanto que é importante descrever o

produto bem detalhado. E aí aparecia as demandas e a gente ia vendo que pecou na descrição. Pecou na descrição. Até que chega num modelo de descrição que não tem mais para onde correr. Ela está fechada. Aí eu acho que a plataforma me ajudou muito a organizar a descrição do meu produto também. Neste contexto, torna-se evidente que a plataforma oferece a viabilidade de transações comerciais que estimulam a formação de parcerias e colaborações entre os usuários, fortalecendo assim o mercado de permutas. Isso é percebido como uma ferramenta eficaz, conforme a visão da ENTVD 4

Quadro 04 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 4

CATEGORIAS		VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores	A1.1 - Nível de receio em relação ao modelo de negócio A1.2 - Eficiência do modelo de comunicação adotado A1.3 - Avaliação da estabilidade do sistema A1.4 - Impacto da supervalorização de preços A2.1 – Frequências das reuniões presenciais A3.1 – Compreensão da modalidade de empréstimo oferecido pela plataforma A4.1 – Formalização Legal da plataforma A4.2 – Oportunidades favoráveis de negociação A4.3 – Nível de visibilidade no mercado A4.4 – Eficiência do suporte técnico	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C2.1 – Aumento no volume de vendas C2.2 – Expansão da carteira de clientes C2.3 – Eficácia da melhoria no controle de estoque C2.4 – Impacto incremental no faturamento	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendera	D1.1 – Extensão da rede de relacionamento com os clientes D1.2 – Eficácia das parcerias com fornecedores D2.1 – Análise de demanda para mitigar o impacto no capital de giro D2.1 – Análise da viabilidade da oferta de empréstimo na plataforma D3.1 – Eficiência na análise do controle de demanda D3.2 – Adequação do modelo de descrição do produto D3.3 – Análise de rotinas para aprimorar transações D4.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O ENTVD 5, em sua narrativa, destaca pontos específicos relevantes ao considerar o investimento em modelos de negócios baseados em permutas multilaterais. Com mais de dois anos de experiência na plataforma, cujo objetivo era expandir a oferta de seus serviços, ele realizou apenas uma transação em seus produtos de consultoria em desenvolvimento de pessoas, por meio de assessoria baseada em PNL - Programação Neurolinguística. Ele atribui essa baixa taxa de transações a diversos fatores, incluindo a falta de mentalidade dos empresários para investir em pessoal e a percepção de que o perfil dos associados está mais associado ao desapego do que ao interesse genuíno em realizar negócios na plataforma. Ele enfatiza a importância de estabelecer critérios de permanência para associados com esse perfil, que podem influenciar a realização das transações.

Assim, a identidade dele, talvez não é de um empresário, de um microempreendedor, talvez é de um indivíduo a qual tem uma fonte de renda. Então, se a mentalidade é de uma pessoa que enxerga o negócio dela, não como uma empresa, e sim como uma fonte de renda, não são todos, mas eu acredito que isso implica ir respondendo a sua pergunta. Ela não vai ter motivos, para fazer investimento num treinamento, que na Alphatrade está até a combinar, mas na modalidade de real, a pessoa investindo na moeda corrente do Brasil passaria de dois, três mil reais, então não é um investimento barato, talvez com uma micro e pequena empresa (ENTVD 5).

O ENTVD 5 também observou que o volume de transações relacionadas a serviços na plataforma é baixo, enquanto produtos têm uma maior facilidade para concluir transações. Ele expressou a opinião de que o suporte fornecido pela equipe comercial poderia ser mais eficaz nesse aspecto, reconhecendo que esse fator também pode estar relacionado à eficácia da divulgação do modelo de negócios adequado para as MPME.

A minha gerente de contas, ela falou que produtos tendem a sair mais se comparado a serviços. Ela me mandou uma mensagem no início desse ano, perguntando se eu tinha algumas coisas para serem desapegadas, algumas coisas antigas e tal, enfim. E aí ela falou, Danilo, produtos tendem a sair mais se comparado a serviços, porque talvez, ela não explicou porquê, eu também não perguntei, mas talvez seja por questões de rotatividade, enfim, produtos, né? Então é daí, respondendo a sua pergunta, é pegando o gancho que ela me disse, entendeu? Produtos se comparado a serviços devem sair maia (ENTVD 5).

Além disso, ele ressaltou que o receio dos empresários em realizar transações vinculadas a uma moeda virtual ainda é uma questão relevante no segmento das MPME. Ele destacou a importância de estratégias que promovam mais interações entre os associados, visando dissipar dúvidas e estimular um maior engajamento tanto

na adesão de novos membros quanto na concretização das vendas. Essas considerações apontam para a necessidade de aprimorar a compreensão e a aceitação das transações virtuais dentro do contexto das MPME, bem como facilitar a comunicação e o networking entre os membros da plataforma para fomentar uma cultura de negócios colaborativos e confiáveis.

Então, sinceramente, talvez entre uma questão que envolva uma cultura, porque não vou ganhar em dinheiro, vou ganhar em outra espécie financeira, e talvez as pessoas não entre. O próprio prestador de serviço, ele meio que desacredita nisso, disso, isso acaba não fazendo com que a venda não aconteça, né? Porque é diferente aí daí, se você receber o dinheiro pela prestação de serviço a qual você realizou, isso é cultural, isso é bem, de maneira inconsciente, agora é uma nova modalidade, eu vou receber em moedas Alphatrade, né? Uma nova cultura, então até ser impregnado em um inconsciente coletivo leva um tempo. E requer outros fatores também, a divulgação por parte da plataforma. Até porque nunca tinha ouvido falar em permutas multilaterais. Já tinha ouvido falar em permutas, mas permutas multilaterais vim a conhecer agora com a Alphatrade (ENTVD 5).

Por fim, o ENTVD 5 destacou que o impacto no desempenho foi evidenciado por meio de uma única transação ocorrida durante o período pandêmico. A transação, embora tenha sido favorável, não resultou em um incremento no volume de receita. No entanto, ela proporcionou a aquisição de créditos que foram direcionados para investimentos na plataforma, especificamente na compra de pacotes de viagem. Ele confirmou que as transações envolvendo serviços na plataforma têm menos apelo para compra em comparação com produtos, atribuindo isso à ausência de uma divulgação direcionada especificamente para as MPME, visando impulsionar as vendas entre os dois segmentos - produto e serviço - o que poderia tornar o modelo de negócios mais rentável e atrativo para todos os associados.

Coloquei as informações em janeiro de 2021. Eu inseri meus dados e tal, e aí, cara, eu tive um resultado só, uma pessoa a qual me procurou pela plataforma, e a gente fez um processo de mentoria, nem foi psicoterapia, nem palestras, foi um processo de mentoria. Foi o resultado que eu tive em fevereiro de 2021, foi o resultado que eu tive. Um pequeno incremento no faturamento, digamos assim (ENTVD 5).

Dessa forma, o entrevistado conclui que é necessário implementar ações direcionadas para promover as vendas de serviços, a fim de tornar o modelo de negócio da plataforma mais atrativo.

Quadro 05 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 5

CATEGORIAS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	<p>Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	<p>A1.1 – Nível de rotatividade nas transações de serviço A1.2 – Intensidade da cultura de permuta, comparando Goiânia e Campinas - SP A1.3 – Nível de suporte para vendas fornecido pela equipe comercial</p> <p>A2.1 – Proporção de vendas de produtos em comparação com serviços A2.2 – Frequência de reuniões entre os associados para promover as vendas A2.3 – Efetividade da divulgação do modelo de negócios adequado para as MPME</p> <p>A3.1 – Influência da mentalidade do empresário A3.2 – Ausência de critérios para a permanência de empresários que utilizam a plataforma para realizar desapego A3.3 – Nível de medo e desconfiança por parte do empresário</p> <p>A4.1 – Potencial de expansão na oferta de serviço</p>
2	Objetivo C – Desempenho	<p>C.1.1 – Número de transações efetuadas na plataforma C2.2 – Impacto incremental no faturamento</p>
3	<p>Objetivo D – Fatores Antecedentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora 	<p>D1.1 – Interação com o setor comercial durante a fase inicial:</p> <p>D2.1 – Nível de maturidade do empresário para investimentos</p> <p>D3.1 – Análise de rotinas para aprimorar transações</p> <p>D4.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista</p> <p>D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O entrevistado do ENTVD 6 começou sua narrativa destacando os obstáculos que encontrou ao entrar na plataforma. Ele mencionou que teve seu primeiro contato por meio de uma rodada de negócios. Segundo ele, não encontrou grandes dificuldades ao se cadastrar na plataforma nem em entender como navegar nela. No entanto, ele percebeu que as expectativas em relação aos preços praticados não foram atendidas.

Ele percebeu uma discrepância nos preços dos produtos na plataforma em comparação ao mercado, destacando que muitos itens não se mostraram atrativos ou foram precificados de forma inadequada. Essa falta de opções interessantes pode desmotivar os empresários e limitar o potencial de trocas e negociações na plataforma.

De acesso à plataforma, nenhuma dificuldade, o acesso é fácil, é bem interativo, é bem tranquilo. Tive conversa com alguns consultores também, que no primeiro momento também mandaram algumas informações, orientaram, falaram um pouco de como funcionava a plataforma, marcaram uma videoconferência, uma call, você explicando um pouco como funcionava, mas é bem tranquilo, é muito parecida com qualquer outra plataforma de negócios, não tem grandes complicações, não (ENTVD 6).

Quanto à política de preços praticada na plataforma, o entrevistado mencionou que uma de suas expectativas era que houvesse mais transações, porém se deparou com um volume baixo de negócios devido à baixa frequência. Ele acredita que a prática de preços elevados contribui para esse desempenho abaixo do esperado, como destacou:

A expectativa é que rolassem mais negócios lá, essa é uma das expectativas, que o volume de transação é bem baixo, não tem uma frequência de transações, essa era uma das expectativas. A outra expectativa que até vendo sobre a plataforma, conversando com os consultores é que os preços praticados fossem similares aos preços de mercado, tanto é que quando eu coloquei meus produtos lá, eu coloquei o mesmo preço que eu praticava na minha loja, por exemplo, no meu site, que essa era uma outra expectativa, mas ela não se confirmou. No meu caso, são os mesmos preços, mas observando o que tem lá, você vê que não é realidade. Você acha o mesmo produto do Mercado Livre pela metade do preço, por 70% do preço. Então, essa era uma expectativa de que fosse bem similar, porque eles vendem como similar. Mas, de fato, não é similar. As pessoas majoram muito os preços (ENTVD 6).

Além da inadequação da política de preços, o entrevistado identificou outras barreiras relacionadas à falta de clareza no modelo de negócios, as quais têm implicações diretas no desempenho e na motivação do empresário. Ele mencionou, por exemplo, a insatisfação gerada pelo processo de expiração dos créditos após 12

meses. Segundo sua perspectiva, a possibilidade de perder os recursos acumulados após esse período é desmotivadora e limita a expansão dos negócios. Isso ocorre porque os usuários são incentivados a gastar seu saldo para evitar a perda, mesmo que não encontrem produtos ou serviços que atendam às suas necessidades imediatas. Segundo o entrevistado:

Eu acho que é um modelo de negócio ruim, nesse formato, o que está me desmotivando e reduzindo a minha participação na plataforma, é porque se eu não comprar, nem seja bugiganga, eu vou perder daqui a 12 meses". Além disso, o entrevistado expressou reservas quanto à concepção de cobrança de taxas em moeda corrente (R\$), em vez da moeda interna da plataforma ("X"). Ele observou que as taxas cobradas em moeda real pelos gestores denotam uma falta de confiança no próprio sistema de permuta (ENTVD 6).

Sobre este ponto ele destacou:

E uma outra coisa que eu aprendi no mundo de permuta é que os gestores, é que os donos das redes de permutas não acreditam no negócio deles, porque eles te cobram em reais as taxas pelas transações...e isso foi um aprendizado, uma curiosidade que eu tive para até discutir depois com algumas pessoas, com gestoras de canais de permuta, eu falei, poxa, o negócio bom, mas você não acredita nele, porque você me cobra dinheiro, enquanto tudo que eu transaciono é em moeda virtual, né? É pergunta, e eu tenho que pagar em reais (R\$) (ENTVD 6).

Dentre os fatores limitantes identificados, destaca-se a ausência de incentivos para a realização de networking entre os empresários, bem como as estratégias limitadas para a promoção da plataforma, o que dificulta a ampliação do alcance do modelo de negócios. Esses aspectos tornam as transações ainda mais desafiadoras, uma vez que nem todos os associados têm o perfil adequado para adquirir os produtos disponíveis na plataforma, resultando em uma discrepância entre oferta e demanda. Nesse situação, o entrevistado argumentou:

Então, talvez em eventos de network, que seja online ou presencial, possa possibilitar um aumento nas vendas. Por exemplo, eu tenho um produto novo que pretendo lançar. Eu posso usar esses eventos para pra lançar o produto na plataforma para que os associados à plataforma possam experimentar, avaliar e comprar. Isso poderia ser usado também em plataforma de permuta, né, fazer pré-teste de produto, Mas eu vejo que tem muito também lá na plataforma é serviço, muito, mas serviço do que produto. Então, um serviço você não tem como fazer um pré-teste, é mais difícil fazer um trabalho com tratamento dentário, pré-teste (ENTVD 6)

Neste contexto, é pertinente ressaltar um achado recorrente: o ENTVD 6, embora operando no segmento comercial, conduz suas transações por meio da comercialização de cafés na plataforma. Ele observou uma predominância de associados oferecendo serviços em detrimento de produtos, o que está alinhado com

os relatos dos ENTVD 01 e 05. Estes últimos já afirmaram que os serviços apresentam uma atratividade inferior quando comparados aos produtos, associando tal cenário à mentalidade dos empresários.

Outra questão levantada foi a dificuldade em alcançar um equilíbrio entre oferta e demanda. Por exemplo, alguns empresários podem não encontrar um público-alvo na plataforma para adquirir produtos ou serviços de alto valor, como pacotes de hospedagem. Essa discrepância entre o que é oferecido e o que é demandado pode afetar o desempenho geral dos negócios, conforme destacado pelo entrevistado. Neste ponto da discussão, o entrevistado relata:

“Eu acho que é tentar promover, mas eu acho que um dos caminhos seria tentar aumentar ainda mais a base e ter produtos mais atraentes lá ou produtos não tão caros. Que eu vejo, por exemplo, o pessoal bota lá, no final de semana, em um hotel, no final de semana, de 15 mil reais, eu não sei se as pessoas que estão na plataforma são alvo de comprar, de consumir aquele produto, eu não sei quanto o cara consegue vender daquele produto, por exemplo (ENTVD 6).

As motivações para a permanência na plataforma, conforme expressadas pelo entrevistado ENTVD 6, incluem a mitigação do risco de perda dos créditos adquiridos em "X" dentro de um período de 12 meses, bem como a crença no potencial de expansão das transações comerciais. Além disso, o entrevistado considera viável, para futuras pretensões, a oferta de serviços como palestras e cursos de capacitação para empresários.

Nesse contexto, ele sugere que um esforço mais significativo por parte da gestão da plataforma para investir nos relacionamentos e aumentar o nível de engajamento entre os associados seria benéfico. Além disso, ele propõe que a disponibilização de produtos mais atrativos e com preços mais competitivos poderia atrair um maior número de clientes interessados em realizar permutas.

Quanto às motivações de sua permanência, ele enfatizou:

Hoje, pra ser sincero, é porque eu tenho 4 mil, 5 mil X lá, que eu preciso usar isso, porque eu já vendi produtos, então eu tenho um crédito lá, e aí eu vou usar, vou consumir produtos pra usar esse meu crédito lá. Por exemplo, eu tô usando certificados digitais. De repente, posso começar a ofertar mais algumas palestras minhas, que eu faço algumas pontuais, não há muita frequência, e aí, eventualmente, a plataforma pode ser um canal, porque aí sim, porque eu percebi que o que mais tem lá é serviço, aí a palestra como serviço poderia ser interessante (ENTVD 6).

No que diz respeito ao construto de desempenho, o entrevistado ENTVD 6 afirmou que seu desempenho na plataforma foi gradual, com um aumento incremental

no faturamento devido a vendas de pequeno porte. Isso indica que ocorreram algumas transações com clientes específicos. No entanto, um aprendizado importante foi entender melhor o modelo de negócio baseado em permutas.

No que concerne aos construtos antecedentes que podem influenciar o desempenho na plataforma, o entrevistado ENTVD 6 observou algumas conexões por meio de ofertas nos grupos de WhatsApp com outros associados, as quais podem ter contribuído para suas poucas transações. Sua capacidade de tomada de decisão é influenciada pela análise dos preços praticados, visando realizar transações mais seguras. Além disso, a análise de rotinas gera aprendizados relacionados às práticas e modelos de gestão adotados pela plataforma, os quais também refletem em aspectos relacionados às transações.

Eu aprendi muito com o modelo de negócio baseado em permuta; realmente absorvi muito conhecimento com essa abordagem, principalmente no contexto de como as permutas ocorrem. Porém, realizei poucas transações de vendas, que não impactaram de forma significativa meu faturamento. Mas, obtive o conhecimento”, concluiu o entrevistado (ENTVD 6).

No que diz respeito às conexões, o entrevistado considerou:

A gestão que eles fazem é só de tentar promover e mandar todos os dias via WhatsApp com alguns produtos à venda, que podem ter sido útil nas vendas que realizei lá (ENTVD 6).

Os construtos antecedentes de maturidade digital e orientação empreendedora não foram identificados pelo entrevistado, o que pode ser justificado pelos estudos conduzidos por Da Costa *et al.* (2022), os quais demonstraram que menos de 3% das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) brasileiras possuem uma estrutura digital consistente para a inovação. Isso sugere a necessidade de que as MPME adotem novas práticas, implementem inovações, apliquem novas estratégias, desenvolvam novos produtos e façam um uso mais intensivo de tecnologias digitais, a fim de se adequarem a essa nova perspectiva de negócios e enfrentarem os desafios inerentes às economias emergentes.

Quadro 06 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 6

CATEGORIAS		VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa) 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores	A1.1 – Ausência de dificuldades na utilização do sistema A2.1 – Inadequação da política de precificação praticada A2.2 – Estratégias de promoção de vendas insuficientes A2.3 – Falta de clareza no modelo de negócio e sua influência nas vendas A2.4 – Limitações na gestão de créditos expirados A2.5 – Restrições relativas à moeda (R\$) de cobrança nas transações A3.1 – Ausência de incentivo para eventos de networking entre empresários A3.2 – Estratégias limitadas de exposição da plataforma A3.3 – Discrepância entre oferta e demanda na plataforma A4.1 – Potencial de expansão das transações comerciais A4.2 – Mitigação do risco de perda de créditos investidos em "x" A4.3 – Viabilidade de oferecer serviços de palestras e cursos de capacitação para empresários	Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa. Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.
2	Objetivo C – Desempenho	C1.1 – Impacto incremental no faturamento	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.
3	Objetivo D – Fatores Antecedentes 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora	D1.1 – Utilização de grupos de WhatsApp como ferramenta de conexão D2.2 – Consideração da inflação na tomada de decisões para transações D3.1 – Análise do conceito de permuta e das práticas de gestão adotadas no modelo de negócio D3.2 – Análise de rotinas para aprimorar transações D4.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista D5.1 – Identificação de construto ausentes em entrevista	Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizam os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O ENTVD 7, conta que conheceu a Alphatrade através de um site, enquanto buscava uma plataforma de permuta multilateral. Ao falar sobre o modelo de negócio, o entrevistado ressalta a dificuldade de entrar em contato direto com os clientes. Na plataforma, as negociações são intermediadas pela gestora de contas, o que impede o empresário de estabelecer uma comunicação direta com os compradores. Essa dificuldade tem sido um obstáculo para a realização das vendas junto a plataforma.

No meu caso as negociações estão feitas diretamente com a gestora de conta da plataforma. Eu não consigo negociar direto com o cliente. Ela não me manda o cliente, que o cliente venha até a mim. Quando ela faz as minhas publicações, ela coloca o número da plataforma, o pessoal entra em contato com a plataforma, não comigo. Entendeu? (ENTVD 7).

No que diz respeito às barreiras identificadas, o ENTVD 7 destacou a falta de um canal de comunicação eficiente entre os associados durante o processo de vendas, bem como a ausência de iniciativas direcionadas à prospecção de clientes por parte dos mesmos. Ele argumenta que a superação dessas barreiras poderia resultar em um possível aumento no número de adesões à plataforma, além de contribuir para mitigar os obstáculos enfrentados no processo de negociação.

O entrevistado sugere que o modelo centralizado no setor comercial tem sido uma fonte de desmotivação. Ele compara sua experiência atual com sua jornada anterior em outra plataforma chamada Alt Permuta, na qual teve uma experiência extremamente positiva. Nessa plataforma, teve a oportunidade de negociar diretamente com os clientes e construir relacionamentos duradouros.

Vamos falar assim, uma plataforma não é só pra você fazer negócio, é pra você ter ali também a oportunidade de fazer networking. É ter uma comunicação, uma ligação, é você fazer amizades com outros associados que pode facilitar suas vendas na plataforma, Entende? Cara, eu tive uma experiência na Alt Permuta, não tinha nenhum associado que prestasse o serviço da minha empresa. Então, cara, foi muito legal, vendi muito, você cria muita amizade, faz contato com o cliente, é uma comunicação muito legal que você tem ali com os associados, com o cliente (ENTVD 7).

Dentre os fatores limitantes identificados, o ENTVD 7 destacou a seleção de clientes prioritários para realizar transações. Ele percebeu uma clara preferência por parte da gestão comercial da plataforma em direcionar clientes específicos para determinadas transações. Além disso, a ausência de eventos de networking entre os empresários tende a diminuir as transações, as quais também são impactadas pelo custo do frete quando ocorrem.

Se não tivesse essa escolha que eles têm, escolha de empresa, qual empresa que eu vou atender mais, qual empresa que eu vou dar mais atenção, você entende? E na Alphatrade tem muita escolha em relação a isso, entendeu? Se não tivesse a famosa panelinha, ela seria melhor (ENTVD 7).

O que acontece, a Alphatrade é uma plataforma boa. Ela tem o seu lado bom e o seu lado ruim. A X por Y é uma plataforma boa de comprar e etc. Mas na hora de você vender o seu produto eles querem que, tipo assim, os meus produtos são os produtos caros, são vários tipos de ferramenta, o pessoal quer comprar 30, 40 mil de ferramenta e não quer pagar o frete, o que acaba se tornado prejuízo se eu assumir isso (ENTVD 7).

Com relação às suas motivações para o ingresso na ENTVD 7, destaca-se a perspectiva de expansão e crescimento como fator preponderante. Tal escolha se justifica pela já estabelecida experiência em permuta, aliada à busca incessante por aprofundamento no conhecimento deste modelo de negócio específico e das práticas de gestão implementadas pela renomada empresa Alphatrade.

Então, assim, é ótimo a possibilidade de vender meus produtos na plataforma porque hoje não tem os produtos que eu vendo sendo oferecidos lá. Hoje eu tenho mais de 16 mil produtos que posso divulgar na plataforma, desde produto de limpezas a ferramentas, equipamentos, ferramentas manuais, elétricas e serviços e muito mais (ENTVD 7).

No que concerne ao construto desempenho, conforme relatado pelo entrevistado ENTVD 7, sua experiência na plataforma permitiu a realização de determinadas transações comerciais, contudo, estas não alcançaram o desempenho esperado. Um dos principais fatores apontados reside na ausência de um canal de comunicação eficaz entre os associados durante o processo de venda. Segundo sua análise, essa lacuna evidencia uma barreira significativa, intrinsecamente ligada às características do modelo de negócio, que tem limitado o fluir das transações na plataforma.

Cara, em termos de faturamento minhas transações em 1 ano associado a plataforma foi de X\$ 3.200,00, por não poder negociar diretamente com o cliente, para negociar melhor. Por exemplo, Por exemplo, uma parafusadeira que eu vendo é calculada aí entre R\$1.200 a R\$1.300 reais. Eu não vendo a parafusadeira desse valor 100% em moeda "X". Ah, mas o cliente diz eu quero! Então, eu consigo fazer 50%, consigo fazer um frete grátis. Então, o meu negócio é negociar com o cliente, é negociar com a pessoa de uma melhor forma onde que ela fica satisfeita com a compra e eu satisfeito com a venda, você entendeu? Só que hoje essa negociação é feita com a gestão comercial da plataforma, que tem dificultado a venda (ENTVD 7).

O ENTVD 7 identificou diversos fatores antecedentes que influenciaram sua experiência na plataforma de permuta multilateral. Em primeiro lugar, destacou a falta de reuniões entre associados para estabelecer networking, o que comprometeu a

formação de relacionamentos fundamentais para o sucesso nas transações. Essa observação ressalta a importância das conexões colaborativas dentro do contexto da plataforma. Além disso, o entrevistado enfatizou a necessidade de compreender as tendências de mercado e considerar a inflação ao tomar decisões financeiras, visando garantir o retorno do capital investido.

Eu falo também que fazer transações na plataforma de permuta, você tem que acompanhar a inflação. Se você não fizer uma negociação de acordo com a inflação, cara, tu vai falir. Você tem que acompanhar a sua inflação em tudo. Em Juiz de Fora, a minha inflação é um valor, aqui, em Itajaí, em Balneário e Navegantes são outros valores. Então, assim, cada cidade tem a sua inflação, uma diferente da outra. Se você não acompanhar a inflação de acordo com o que a cidade te oferece, tu também vai falir (ENTVD 7).

Adicionalmente, o ENTVD 7 abordou a compreensão do conceito de permuta e das práticas de gestão adotadas, ressaltando a importância da análise detalhada para identificar oportunidades de melhoria. Também reconheceu a necessidade de investir em infraestrutura tecnológica para estabelecer uma plataforma própria, visando melhorar a eficiência e a segurança das operações. Por fim, destacou a importância do desenvolvimento de habilidades empreendedoras e da geração de recursos externos à plataforma para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio a longo prazo.

Eu tô montando uma plataforma de permuta. Então, tipo assim, eu tô criando uma plataforma de permuta, aonde os erros que eu vi nas outras plataformas, a gente vai tentar melhorar na nossa. O projeto, ele já tá quase pronto, cara. Ele já tá bem desenvolvido em infraestrutura tecnológica, o projeto tá top, entendeu? A questão de anuidade, a questão de taxa, a questão de tarifa, a questão de operação, a logística, tá tudo indo do jeito que a gente tem esperado. Sabe? (ENTVD 7).

De acordo com a narrativa do entrevistado, é possível observar a aplicação da capacidade empreendedora no desenvolvimento de uma plataforma própria. Os aprendizados adquiridos durante sua inserção nesse modelo de negócio foram fundamentais para essa empreitada.

Quadro 07 - Categorias e Variáveis (Códigos) de Análise de Conteúdo das Entrevistas - ENTVD 7

CATEGORIAS	VARIÁVEIS ou CÓDIGOS	OBJETIVOS
1	<p>Objetivo A e B: Contexto de entrada e permanência na Plataforma (Empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade 2. Barreiras 3. Limitadores 4. Motivadores 	<p>A1.2 – Negociação da venda realizada pela gerência comercial da plataforma</p> <p>A2.1 – Ausência de canal de comunicação entre associados durante o processo de venda</p> <p>A2.2 – Iniciativas de prospecção de clientes por parte dos associados</p> <p>A3.1 – Ausência de incentivo para eventos de networking entre empresários</p> <p>A3.2 – Seleção de clientes prioritários para transações</p> <p>A3.3 – Impacto do custo de frete em transações comerciais</p> <p>A4.1 – Crescimento nas vendas</p> <p>A4.2 – Perspectivas de expansão e crescimento</p> <p>Evidenciar dificuldades, barreiras, limitadores e motivadores da inserção da MPME em plataformas de permutas multilaterais de natureza colaborativa.</p> <p>Evidenciar elementos de pertencimento para inserção das MPME em plataformas de permutas multilaterais baseadas na economia colaborativa.</p>
2	Objetivo C – Desempenho	<p>C1.1 – Impacto incremental no faturamento</p> <p>Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem o construto desempenho da MPME, enquanto ilustrativo do resultado final da empresa.</p>
3	<p>Objetivo D – Fatores Antecedentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Alfabetização Financeira/Tomada de Decisão 3. Aprendizagem Organizacional 4. Maturidade Digital 5. Orientação Empreendedora 	<p>D1.1 – Ausência de reuniões entre associados para estabelecer networking</p> <p>D2.1 – Análise de mercado para investimentos em permuta</p> <p>D2.2 – Consideração da inflação na tomada de decisões para transações</p> <p>D2.3 – Consciência financeira em relação ao retorno do capital investido</p> <p>D3.1 – Análise do conceito de permuta e das práticas de gestão adotadas no modelo de negócio</p> <p>D3.2 – Análise de rotinas para aprimorar transações</p> <p>D4.1 – Investimento em infraestrutura tecnológica para estabelecer uma plataforma própria</p> <p>D5.1 – Desenvolvimento de habilidades para gerar recursos externos à plataforma</p> <p>D5.2 – Cultivo de uma mentalidade empreendedora</p> <p>Evidenciar conteúdos significativos que orientem a construção de indicadores que operacionalizem os construtos antecedentes potenciais influenciadores no desempenho da MPME.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Apêndice C – Roteiro de entrevistas

Roteiro de Entrevistas para Gestores de MPME Inseridas em Modelos de Negócios em Plataformas de Permutas Multilaterais - Tese de Doutorado em Administração.

Sou aluno do curso de pós-graduação *strictu sensu* Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e estou desenvolvendo um estudo para minha tese intitulada “O papel das plataformas de permutas multilaterais na promoção do desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas MPME: um estudo comparativo”. A pesquisa aborda temas relacionados a pressupostos sobre o desempenho financeiro, estratégico, orientação empreendedora, transações comerciais, responsabilidade social, inovação, consciência financeira, aprendizagem organizacional, maturidade digital e capacidade de digitalização. Nesse caso o seu conhecimento relacionado ao tema é muito importante para essa investigação.

Assim, gostaria de agendar uma entrevista (virtual ou presencial) com o senhor(a) tendo-o como um dos pontos de referência dessa pesquisa o desempenho das MPME na plataforma de permutas multilaterais.

É importante ressaltar que as manifestações são tratadas de forma a manter o sigilo do informante ou instituição envolvida no processo. Também informar que as entrevistas demandam um tempo estimado em torno de 60 minutos, e serão transcritas e remetidas aos informantes para avaliarem a fidedignidade do conteúdo apresentado pelos entrevistados. Por fim, diante da dificuldade de anotar suas informações integralmente, mantendo seu pleno conteúdo, solicito/informo a necessidade de sua autorização para gravar a entrevista para manter a plena fidedignidade da abordagem apresentada pelo entrevistado e seu conteúdo de forma a orientar a transcrição com plena confiabilidade.

Assim, considerando seu conhecimento sobre a influência das plataformas de permutas multilaterais no desempenho das MPME

1. Perfil da MPME e Modelo de Negócio na Plataforma:

- a) Primeiramente, gostaria de saber um pouco de sua empresa tendo como base o setor de atuação, o tamanho da empresa, o tempo de operação, localização e outros pontos que julgar relevante.
- b) Em relação a sua na plataforma de permutas multilaterais de que forma tomou conhecimento desse modelo de negócio? Houveram dificuldade no processo de inserção?
- c) Conte um pouco da experiência atual de sua empresa na plataforma de permutas multilaterais (como funciona, principais características, oferta de produtos/serviços, etc.) e houveram melhorias percebidas no desempenho financeiro e estratégico?

2. Relacionamento da MPME com a Plataforma (Capital Social) e Orientação Empreendedora:

2.1. Relacionamento da MPME com a Plataforma (Capital Social)

- a) Como se dá o relacionamento da sua empresa com a plataforma (parcerias, colaborações, feedback recebido, etc.).
- b) Como esses relacionamentos têm contribuído para o desempenho financeiro e estratégico da empresa na plataforma?

c) Em que medida o capital social construído na plataforma tem sido relevante para o crescimento e o melhor desempenho da sua empresa?

2.2. Orientação Empreendedora

a) Enquanto gestor de sua empresa, conte como se dá as ações gerenciais para manter a competitividade no mercado?

b) De que forma essas ações tem influenciado na busca por oportunidades e inovação na plataforma?

3. Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental:

a) Sua empresa desenvolve ações voltadas para as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade percebida por outras empresas na plataforma?

b) Você acredita que essas ações podem impactar no desempenho financeiro e na competitividade de sua empresa?

4. Inovação, Aprendizagem Organizacional e Tomada de Decisão:

4.1. Inovação:

a) Como sua empresa promove a inovação na plataforma de permutas multilaterais?

b) Quais são os principais processos ou estratégias adotadas pela empresa para gerar novas ideias e produtos/serviços inovadores na plataforma?

c) Quais foram os resultados mais significativos de inovação obtidos até o momento?

d) Como a inovação impactou o desempenho financeiro e estratégico da sua empresa na plataforma?

4.2. Aprendizagem Organizacional:

a) De que forma sua empresa incentiva a aprendizagem organizacional entre seus colaboradores na plataforma?

b) Quais são os principais mecanismos ou práticas adotadas pela empresa para compartilhar conhecimentos e experiências adquiridas na plataforma?

c) Como a aprendizagem organizacional influenciou na resolução de problemas e tomada de decisões na empresa?

d) Quais são os principais desafios enfrentados por sua empresa para promover a aprendizagem organizacional na plataforma?

4.3. Tomada de Decisão:

a) De que forma você como gestor utilizam informações provenientes da plataforma para tomar decisões estratégicas?

b) Quais são os principais critérios utilizados para avaliar oportunidades de negócio na plataforma e quais os principais desafios na tomada de decisões?

c) Como a plataforma de permutas multilaterais influenciou a velocidade e eficiência na tomada de decisão na sua empresa?

5. Maturidade Digital e Capacidade de Digitalização:

5.1. Maturidade Digital:

- a) Como você avalia o nível de maturidade digital atual de sua empresa?
- b) Quais são os principais recursos digitais e tecnologias utilizados pela empresa na plataforma de permutas multilaterais?
- c) Quais são os maiores desafios enfrentados pela empresa em termos de maturidade digital na plataforma?

5.2. Capacidade de Digitalização:

- a) Como você identifica oportunidades de digitalização em suas operações na plataforma?
- b) Quais são as principais iniciativas ou estratégias adotadas para melhorar a capacidade de digitalização de sua empresa?
- c) De que forma a capacidade de digitalização tem contribuído para aprimorar o desempenho de inovação e competitividade da sua empresa na plataforma?

5.3. Alfabetização Digital:

- a) Como você e seus colaboradores se mantêm atualizados em relação às habilidades digitais necessárias para operar na plataforma de permutas multilaterais?
- b) Quais são as principais ações de capacitação ou treinamento realizadas pela empresa para melhorar a alfabetização digital de seus funcionários?
- c) Como a alfabetização digital tem influenciado na tomada de decisão e no desempenho financeiro de sua empresa na plataforma?

6. Aprendizados Promovidos nas Operações na Plataforma:

- a) Quais foram os principais aprendizados decorrentes das transações comerciais adquiridos por sua empresa ao operar na plataforma de permuta multilateral?
- b) Como esses aprendizados têm sido incorporados à estratégia e ao funcionamento da empresa?
- c) De que forma os aprendizados obtidos na plataforma têm contribuído para o lucratividade, crescimento e valor de mercado de sua empresa?
- d) c) De que forma os aprendizados obtidos na plataforma têm contribuído para a satisfação de seus clientes e colaboradores?

7. Considerações Finais:

- a) Você gostaria de fazer algum comentários ou adicione informações relevantes não abordadas nas perguntas anteriores?

Em nome Universidade Municipal de São Caetano do Sul, gostaria de agradecer sua disponibilidade para participar desta entrevistas e dizer que suas contribuições foram bastante relevantes para o estudo e reitero que as informações serão utilizadas para fins acadêmicos em caráter confidencial.

Apêndice D – Instrumento de pesquisa proposto

Organização: [MPME]

QUEST. n.º | _____ |

PREZADO(A) Gestor(a):

Este instrumento tem por objetivo mensurar a importância do construto Capital Social para o desempenho de MPME inseridas em modelos de negócios de Plataformas de Permuta Multilateral de natureza colaborativa.

Assim, sua participação é muito importante, respondendo sobre o seu cotidiano de trabalho junto a plataforma. Para isso você vai expressar sua **CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA** diante de cada pergunta ou frase abaixo, **SEMPRE CONSIDERANDO** a participação no Plataforma.

De maneira nenhuma você será identificado e suas informações serão utilizadas junto com as dos demais gestores entrevistados. Portanto, os resultados coletados serão analisados de forma global, sem identificar cada participante, assegurando a privacidade e o sigilo das suas respostas.

Por favor, preencha somente os espaços em cinza []

1. Idade ▶		2. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
3. Cidade: ▶				
4. Área de Atuação: ▶				

5. Expresse sua **CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA**, opinando sobre cada item abaixo. Será utilizado escala de notas a seguir, onde a **nota 1** significa que você está **discordando totalmente** e a **nota 5** que você está **concordando totalmente**. Para as questões que não souber responder, utilize o código 99.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
99 – Não sei responder											
	Nota de 1 a 5					Nota de 1 a 5					
Capital Cognitivo						Lucro Percebido					

No momento das interações envolvendo as compras na plataforma, a relação com o setor comercial é eficiente.	1	A percepção dos associados sobre as transações de permutas é adequada.	26
Durante a conversa com o setor comercial, a comunicação é clara e eficiente.	2	A percepção dos associados sobre a qualidade dos produtos ofertados é adequada.	27
No momento da comunicação nas compras na plataforma, eu e a equipe comercial adotamos um discurso comum e compreensível que favorece as negociações.	3	A percepção dos associados sobre o preço dos produtos ofertados é adequada.	28
Eu entendo bem as regras e políticas da plataforma.	4	As transações na plataforma geram valor econômico para minha empresa.	29
As instruções fornecidas pela plataforma são fáceis de seguir.	5	As transações na plataforma contribuem para a sustentabilidade do meu negócio.	30
Capital Estrutural		Compartilhamento do Conhecimento	
A equipe comercial da plataforma e eu passamos muito tempo interagindo.	6	Os associados na plataforma participam de eventos de networking.	31
Os funcionários da plataforma e eu temos um relacionamento consistente.	7	Os associados na plataforma demonstram interesse em compartilhar conhecimento durante as transações realizadas.	32
A equipe comercial da plataforma conhece bem meus interesses pessoais.	8	As rodas de negócio oferecidas na plataforma permitem a troca de conhecimento entre os associados.	33
A estrutura da plataforma facilita a interação entre os associados.	9	Os associados têm demonstrado a necessidade de eventos de networking.	34
A plataforma oferece ferramentas eficientes para comunicação e negociação.	10	A plataforma oferece recursos educativos que ajudam na troca de conhecimento.	35
Capital Relacional		Intenção de Compra	
Eu tenho interesse em realizar compras diárias na plataforma.	11	As transações que realizo na plataforma trazem retorno financeiro.	36
Eu recomendo a plataforma para meus amigos se tornarem clientes.	12	Sempre recebo promoções da equipe comercial sobre as ofertas na plataforma.	37

Eu me sinto valorizado pela plataforma.	13	Todas as ofertas na plataforma são interessantes.	38
Tenho um forte senso de pertencimento à comunidade da plataforma.	14	Os produtos que ofereço na plataforma têm apelo para venda/compra.	39
Eu mantenho relacionamentos duradouros com outros associados da plataforma.	15	Os serviços oferecidos na plataforma têm bastante saída.	40
Confiança		Estou disposto a investir mais na plataforma devido aos bons resultados obtidos.	41
Posso dizer que os funcionários da plataforma estão preocupados com meus melhores interesses.	16		
Posso confiar nas transações realizadas em moeda virtual.	17		
Acredito que as informações que recebo da equipe comercial da plataforma são verdadeiras.	18		
Acredito que as políticas de preços praticadas na plataforma são confiáveis.	19		
Sinto-me seguro em compartilhar informações pessoais e comerciais na plataforma.	20		
Interação Social			
Os funcionários da plataforma estão sempre em contato.	21		
Os funcionários da plataforma têm habilidade para se comunicar.	22		
Os funcionários da plataforma estão sempre dispostos a ajudar.	23		
A plataforma promove eventos que facilitam a interação social entre os associados.	24		
Eu frequentemente participo de discussões e fóruns na plataforma.	25		

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ghahtarani, Sheikhmohammady e Rostami (2020)

Anexo A – Lei Nº 21.543

Lei de Instituição da Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção da Economia Colaborativa e dá outras providências

**ESTADO DE GOIÁS****LEI Nº 21.543, DE 4 DE
AGOSTO DE 2022**

Institui a Política Estadual de Estimulo,
Incentivo e Promoção da Economia
Colaborativa e dá outras providências.

A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE GOIÁS, nos termos do art. 10 da Constituição Estadual, decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituída a Política Estadual de Estimulo, Incentivo e Promoção da Economia Colaborativa.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei, considera-se economia colaborativa a ferramenta de maximização do uso ou da exploração de um bem ou recurso, de forma a aumentar os benefícios dele decorrentes, devido à diminuição de seu período de ociosidade, possibilitada pela disseminação do uso de dispositivos eletrônicos, que permitem a conexão e interação de pessoas em redes de compartilhamento, e pela disponibilização de avaliação de qualidade pelos usuários de bens ou recursos.

Art. 2º Esta Lei se aplica ao setor empresarial como política pública de incentivo à permuta e doação de produtos e serviços via plataforma multilateral.

Art. 3º A Política de que trata esta Lei tem por objetivos:

- estimular ações que consolidem um ecossistema de economia colaborativa, via plataforma multilateral, que envolva todos os atores, públicos ou privados, interessados no desenvolvimento socioeconômico do Estado de Goiás, de modo a evitar ações isoladas;
- desburocratizar a entrada das soluções de economia colaborativa no mercado;
- estimular a criação de processos simples e ágeis para abertura e fechamento de iniciativas, dentro do conceito de consumo colaborativo;
- propiciar segurança e apoio às empresas em processo de formação;
- criar um canal permanente de conexão entre o Governo do Estado e o ecossistema colaborativo;
- estimular a instituição de modelos de incentivo para investidores em soluções de economia colaborativa;
- buscar diminuir limitações regulatórias e burocráticas;
- contribuir para a captação de recursos financeiros e fomentar ações e atividades voltadas para o setor de inovação colaborativa;
- propiciar um sistemático aumento das possibilidades de empreendedorismo pessoal;
- buscar maior diversificação de qualidade e de preços de produtos e serviços oferecidos aos consumidores;
- ampliar os recursos de intercâmbio cultural.

Art. 4º A Política de que trata esta Lei possui como diretrizes:

- estimular a realização de convênios com a sociedade civil organizada para elaborar projetos, planos e grupos técnicos que ensejem oportunidades para empreendedores, investidores, desenvolvedores, designers, profissionais de marketing e entusiastas se reunirem, compartilharem e validarem suas ideias e criarem aplicações de economia colaborativa;
- (VETADO);
- formar ambientes de negócios, de modo a consolidar o ecossistema

- colaborativo;
- incentivar a realização de eventos sobre empreendedorismo prático para o fomento de ideias de inovação colaborativa e compartilhada;
 - possibilitar que muitas possam ser aceitas em crédito alternativo via permuta multilateral e/ou doação à Organização das Voluntárias de Goiás – OVG;
 - estimular a realização de permuta multilateral dos débitos da Goiás Fomento com o empresariado;
 - captar patrocínios privados para eventos culturais públicos via permuta multilateral, com os devidos critérios para homologação;
 - (VETADO);
 - estimular a realização de atividades extracurriculares como conteúdo transversal, voltadas para o contato com a economia colaborativa, com o objetivo de incentivar a cultura empreendedora e colaborativa na rede pública de ensino;
 - estimular a promoção e divulgação de produtos oriundos da economia colaborativa, de forma a incentivar a publicidade de seus serviços e resultados.

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

- permuta multilateral: a aplicação prática, dentro do conceito de economia colaborativa, fazendo com que os produtos e/ou períodos ociosos de pessoas e empresas sejam usados por outros membros da comunidade por meio de um sistema de valoração desses produtos ou serviços;
- proposta de valor da permuta multilateral: a monetização da capacidade ociosa com consequente preservação do fluxo de caixa em moeda corrente da empresa ou do profissional liberal, ao mesmo tempo em que se ativa a economia do Estado de Goiás.

Parágrafo único. Os membros que fornecerem seus produtos e/ou horários excedentes ao ecossistema colaborativo terão créditos para usar outros produtos e/ou serviços disponibilizados por outros membros da rede que for criada.

Art. 6º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Goiânia, 4 de agosto de 2022; 134º da República.

RONALDO CAIADO
Governador do Estado

VIRMONDES CRUVINEL

Deputado Estadual

Este texto não substitui o publicado no D.O de 05/08/2022

Autores	DEP. VIRMONDES CRUVINEL GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS
Legislação Relacionada	Constituição Estadual Nº / 1989
Nº do Projeto de Lei	2020002039
Órgão Relacionado	Assembleia Legislativa do Estado de Goiás
Veto	Ofício Nº 205 / 2022
Categorias	Lazer Educação