

# XIII SEMPAD

## Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

### Adoção de Plataformas Digitais por Micro e Pequenas Empresas: Fatores Críticos e Implicações para Projetos Inovadores

**Professor Orientador:** Dr. Anderson Hoose

**Discente:** Odilar Sloczinski

#### Resumo

A transformação digital consolidou-se como um dos vetores centrais da competitividade empresarial no século XXI, especialmente em economias emergentes. Nas micro e pequenas empresas (MPEs), esse processo representa tanto uma oportunidade de expansão quanto um desafio estrutural, dada a limitação de recursos técnicos, humanos e financeiros. Este artigo tem como objetivo analisar os fatores críticos que influenciam a adoção de plataformas digitais por MPEs na América Latina, com ênfase nos contextos brasileiro e colombiano, buscando compreender suas implicações para projetos inovadores. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura recente (2022–2025), abrangendo estudos empíricos e teóricos publicados em bases como Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. Os resultados apontam que quatro fatores são determinantes para a adesão: **utilidade percebida, facilidade de uso, compatibilidade e confiança institucional**. Constatou-se que, embora a digitalização traga ganhos operacionais, visibilidade e novos mercados, persistem barreiras significativas relacionadas à falta de capacitação, custos de implementação, fragilidade logística e baixa maturidade digital. O estudo ainda revela que iniciativas públicas, podem atuar como catalisadores de inclusão digital ao oferecer infraestrutura tecnológica e suporte institucional, fator que favorece o lançamento do Marketplace Mais Correios. A partir da integração dos modelos TAM, TOE, UTAUT e da Teoria Institucional, propõe-se um modelo híbrido de análise que considera simultaneamente percepções individuais, capacidades organizacionais e condições institucionais. Por fim, sugere-se uma agenda de pesquisa que contemple estudos longitudinais, análises comparativas entre países e avaliação do impacto de marketplaces públicos na competitividade das MPEs.

**Palavras-chave:** plataformas digitais; micro e pequenas empresas; inovação; projetos inovadores; e-commerce; América Latina.

#### 1. Introdução

O avanço das tecnologias digitais redefiniu os paradigmas da economia global. A digitalização, antes restrita a grandes corporações, tornou-se uma necessidade estratégica para empresas de todos os portes, principalmente nos mercados emergentes. No entanto, as micro e pequenas empresas (MPEs), que representam mais de 90% do tecido empresarial latino-americano, enfrentam dificuldades particulares nesse processo. No Brasil e em outros países da América Latina, o e-commerce tem se consolidado como via de acesso a mercados mais



amplos e à inclusão digital. Contudo, a adesão por parte de microempreendedores permanece heterogênea, sendo influenciada por fatores técnicos, organizacionais, institucionais e perceptuais. A digitalização dos negócios representa uma das mudanças estruturais mais significativas do século XXI. Micro e pequenas empresas (MPEs), frequentemente vistas como o motor das economias emergentes, enfrentam desafios particulares para integrar tecnologias digitais às suas operações

O avanço das tecnologias digitais redefiniu os modelos de negócios em todo o mundo, particularmente em relação às MPEs nos mercados emergentes. No contexto latino-americano, a digitalização oferece um caminho viável para ampliar mercados, reduzir custos e fortalecer a resiliência empresarial, sobretudo após a pandemia da COVID-19. O comércio eletrônico, impulsionado pela conectividade móvel, pela popularização de aplicativos de vendas e pela mudança nos hábitos de consumo, tem se consolidado como a principal via de inclusão digital para pequenos negócios. No Brasil, os marketplaces já respondem por cerca de 78% das vendas online, demonstrando seu protagonismo no ecossistema digital (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo -SBVC, 2023). Ainda assim, a adesão das MPEs permanece desigual.

Neste contexto, tem-se a questão de pesquisa: Quais fatores críticos influenciam a adoção de plataformas digitais por MPEs na América Latina e quais suas implicações para a gestão de projetos inovadores?

O objetivo do estudo visa investigar os fatores determinantes da adoção de plataformas digitais por MPEs na América Latina, com foco em Brasil e Colômbia, à luz de modelos clássicos e complementares de aceitação tecnológica e o desafio de iniciativas públicas como um projeto inovador. Os objetivos específicos consistem em: i) mapear os principais fatores críticos identificados na literatura recente; ii) analisar barreiras institucionais, culturais e técnicas à digitalização; iii) relacionar os achados aos modelos TAM, TOE e UTAUT, considerando o contexto latino-americano; e iv) avaliar as implicações para projetos inovadores, incluindo marketplaces públicos como o Mais Correios.

A relevância deste estudo assenta-se em três dimensões complementares – teórica, prática e social. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao integrar modelos clássicos de adoção tecnológica, como o TAM e seus desdobramentos, com referenciais institucionais, oferecendo uma abordagem mais aderente às realidades de economias emergentes. No campo prático, o estudo fornece subsídios para gestores de micro e pequenas empresas na superação de barreiras financeiras, digitais e institucionais, orientando estratégias de inserção no comércio eletrônico. Também apoia formuladores de políticas públicas, ao disponibilizar evidências para iniciativas de inclusão produtiva. Por fim, destaca-se a relevância social da pesquisa, que pode ampliar a competitividade dos pequenos negócios, democratizar o acesso a mercados digitais e estimular o desenvolvimento regional. Trata-se de um projeto inovador que envolve mudanças culturais, institucionais e organizacionais

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 TAM, TOE, UTAUT e Modelos Complementares

A **TAM** (*Technology Acceptance Model* – Modelo de Aceitação da Tecnologia), consiste em uma teoria que explica como os utilizadores aceitam e usam uma tecnologia, sendo este último o mais conhecido e divulgado na comunidade científica, com diversas derivações. Proposto por Davis (1989), afirma que a intenção de uso de uma tecnologia é influenciada pela utilidade percebida e pela facilidade de uso. Utilidade percebida e facilidade de uso influenciam



diretamente a intenção de uso da tecnologia. Este estudo confirma a relevância desses dois construtos no contexto dos microempreendedores, mas aponta que:

1. **Utilidade percebida** apresenta-se como fator dominante, especialmente quando associada a ganho de visibilidade, aumento de receita e acesso a novos mercados;
2. **Facilidade de uso** é relevante, mas tende a ser superada por fatores estruturais, como barreiras organizacionais e ausência de suporte técnico.

A adoção de tecnologias digitais no setor público, como no caso do projeto *Mais Correios*, exige compreender os fatores que influenciam a aceitação por parte dos usuários finais e internos. Nesse sentido, o **Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM)**, desenvolvido por Davis (1989), oferece um referencial teórico robusto para analisar a propensão ao uso de novos sistemas, como um marketplace público. O modelo propõe que dois principais fatores influenciam a intenção de uso: a **percepção de utilidade (PU)** – o grau em que o indivíduo acredita que a tecnologia melhora seu desempenho – e a **percepção de facilidade de uso (PFU)** – o quanto o uso da tecnologia é percebido como livre de esforço.

Para calcular o Modelo de Aceitação da Tecnologia - TAM num marketplace, é necessário medir as percepções dos utilizadores sobre a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida da plataforma, e como estas afetam a sua intenção de usar e o uso efetivo do marketplace. O cálculo envolve a criação de um questionário com escalas Likert para avaliar estas variáveis e, em seguida, a análise estatística dos dados para identificar relações e prever comportamentos de uso.

A **TOE** (*Technology, Organization, Environment* – Tecnologia, Organização, Ambiente), no estudo desenvolvido por De Tornatzky e Fleischer (1990), enfatiza fatores internos, tecnológicos e ambientais. É um modelo teórico que analisa as razões e os fatores que influenciam a adoção e a implementação de novas tecnologias numa empresa ou organização. Ele sugere que três contextos diferentes (tecnológico, organizacional e ambiental) interagem e influenciam as decisões das organizações sobre novas tecnologias. Para aplicar o modelo TOE em marketplace, deve-se avaliar a Tecnologia (ferramentas, plataforma, IA, automação), a Organização (estrutura, processos, equipe, cultura) e o Ambiente (concorrência, regulamentação, tendências de mercado, comportamento do consumidor) para identificar como se alinham e criam um sistema competitivo e sustentável para a plataforma e os seus utilizadores.

O modelo TOE, sistematizado por Baker (2011), oferece uma estrutura analítica sólida para compreender os fatores que influenciam a adoção de tecnologias organizacionais. A proposta do modelo, parte do pressuposto de que a decisão de adotar uma inovação tecnológica está condicionada por três dimensões principais: tecnológica, organizacional e ambiental.

A dimensão tecnológica refere-se às tecnologias disponíveis, tanto internas quanto externas à organização, levando em conta atributos como complexidade, compatibilidade, benefícios percebidos e grau de incerteza. A dimensão organizacional abrange fatores internos como porte da organização, recursos humanos e financeiros, estrutura administrativa e estilo gerencial. Já a dimensão ambiental contempla aspectos externos à organização, como regulamentações governamentais, pressão da concorrência, relações com parceiros e infraestrutura do setor.

A **UTAUT** (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* – Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia), modelo desenvolvido por Venkatesh et al. (2003), integra aspectos sociais e facilitadores institucionais, como suporte técnico e percepção de esforço. Esse modelo tem se mostrado útil para analisar comportamentos em ambientes com alta incerteza, como mercados emergentes. O UTAUT unifica dimensões como expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras, e o UTAUT 2 acrescenta motivação hedônica, preço/valor e hábito. A UTAUT é um modelo que explica por



que os indivíduos aceitam e usam novas tecnologias, como um marketplace. Ele analisa fatores como expectativa de desempenho (utilidade da tecnologia), expectativa de esforço (facilidade de uso), influência social (opinião de outras pessoas) e condições facilitadoras (infraestrutura de suporte). Para um marketplace, a UTAUT ajuda a entender o comportamento de compradores e vendedores, identificando o que os motiva a usar ou não a plataforma.

O modelo UTAUT, revisitado por Momani (2020), representa uma das estruturas teóricas mais abrangentes para explicar a aceitação e uso de novas tecnologias pelos usuários. Desenvolvido inicialmente por Venkatesh et al. (2003), o modelo integra elementos de oito teorias anteriores (como TAM, TPB e DOI), oferecendo um arcabouço unificado e robusto.

Segundo Momani (2020), o UTAUT identifica quatro construtos principais que afetam a intenção de uso e o uso efetivo de tecnologias:

1. **Expectativa de desempenho** – percepção de que a tecnologia ajudará a alcançar ganhos de desempenho;
2. **Expectativa de esforço** – facilidade percebida de uso;
3. **Influência social** – grau em que o indivíduo percebe que pessoas importantes acreditam que ele deve usar a tecnologia;
4. **Condições facilitadoras** – percepção da existência de suporte técnico e organizacional necessário para o uso.

Esses fatores são moderados por variáveis como idade, gênero, experiência e voluntariedade de uso, que afetam a força das relações entre os construtos principais e os comportamentos dos usuários.

O modelo UTAUT tem sido amplamente aplicado em diferentes contextos – desde ambientes educacionais e empresariais até instituições públicas – sendo especialmente útil em projetos de transformação digital. Momani argumenta que, para ser eficaz, a implementação de novas tecnologias exige mais do que apenas a introdução técnica; ela deve considerar os fatores sociais, organizacionais e individuais que influenciam o comportamento dos usuários.

### 2.1.1 Modelos Complementares

A literatura sobre adoção tecnológica é ampla. Além de modelos consagrados como TAM, TOE e UTAUT, podem ser utilizados também:

1. **Modelo de Capacidade Dinâmica (Teece, 2007):** destaca a capacidade de adaptação e reconfiguração rápida de recursos. Argumenta que a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade da organização em adaptar, integrar e reconfigurar competências internas e externas. Nas MPEs, essa capacidade está diretamente ligada à flexibilidade operacional e à agilidade para incorporar plataformas digitais;
2. **Modelo de Maturidade Digital (Gill & VanBoskirk, 2016):** permite classificar MPEs em diferentes estágios da digitalização. Propõe estágios de desenvolvimento digital que vão desde a presença básica online até a integração total da tecnologia nos modelos de negócio. As MPEs analisadas encontram-se, em sua maioria, nos estágios iniciais, com forte dependência de estímulos externos para evolução;
3. **Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983):** mostra como pressões externas afetam decisões de adesão. Sugere que empresas adotam práticas como a digitalização não apenas por racionalidade econômica, mas por pressões normativas, miméticas e coercitivas. Isso explica a tendência de MPEs replicarem soluções adotadas por concorrentes locais ou por exigência de grandes plataformas como os marketplaces. A Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983) oferece subsídios para compreender como pressões coercitivas, miméticas e normativas influenciam comportamentos organizacionais. No contexto analisado:



- a) A confiança institucional (na plataforma, nas políticas públicas e na infraestrutura digital) surge como fator determinante na decisão de adesão ao e-commerce;
- b) A adesão é mais robusta quando o ambiente oferece suporte institucional percebido como estável, seguro e transparente;
- c) Barreiras de compatibilidade – com estruturas locais, modelos de negócios tradicionais ou capacidades digitais – reforçam a necessidade de estratégias adaptativas.

## 2.2 Marketplaces e MPMEs: Entre Oportunidades de Crescimento e Desafios Competitivos

O comércio eletrônico consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais vetores de inovação e crescimento para empresas de diferentes portes, assumindo papel central no varejo brasileiro. Se em um primeiro momento era visto apenas como alternativa, atualmente configura-se como necessidade estratégica, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Esse movimento foi intensificado por transformações no comportamento do consumidor, aceleradas a partir de 2019, que passaram a valorizar conveniência, agilidade e diversidade de oferta. Somados ao avanço da conectividade e à popularização dos dispositivos móveis, esses fatores impulsionaram a expansão das plataformas digitais, em especial os marketplaces, que se consolidaram como canais estratégicos de intermediação comercial, capazes de reduzir barreiras de entrada e ampliar o alcance de pequenos negócios (Eloy; Silva, 2022; Guerra; Amorim, 2023).

Segundo dados recentes da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2024), o e-commerce nacional movimentou R\$ 204,3 bilhões em 2024, representando um crescimento de 10,5% em relação ao ano anterior. Foram registrados mais de 414 milhões de pedidos e 91,3 milhões de consumidores ativos, com projeções de alcançar R\$ 234,9 bilhões e 94 milhões de compradores em 2025. Nesse cenário, os marketplaces se destacam ao responder por 78% das vendas online, movimentando mais de R\$ 203 bilhões em 2023 (Nunes; Almeida; Carvalho, 2024). Esses números revelam o protagonismo dessas plataformas, que oferecem visibilidade, diversificação de canais de venda e acesso facilitado a públicos heterogêneos.

## 2.3 Segmentação e Posicionamento Estratégico em Marketplaces

O desempenho competitivo de empresas que atuam em marketplaces não depende apenas da presença digital, mas da capacidade de realizar uma segmentação de mercado precisa e adotar um posicionamento coerente com o público-alvo e a proposta de valor da marca. Em um ambiente de alta concorrência, a correta identificação do perfil e dos hábitos de consumo dos clientes é elemento central para a definição das plataformas mais adequadas ao portfólio de produtos e ao modelo de negócios (Kotler; Keller, 2021).

A segmentação eficaz envolve a análise de variáveis demográficas, geográficas, comportamentais e psicográficas, permitindo compreender as necessidades, preferências e padrões de compra dos consumidores. Essa compreensão direciona a escolha da plataforma de marketplace com maior sinergia com o público-alvo – por exemplo, determinadas plataformas se destacam por categorias específicas, como moda, eletrônicos, produtos artesanais ou artigos para o lar.

Ferramentas de otimização para mecanismos de busca (*Search Engine Optimization* – SEO) exercem papel relevante nesse processo, ao fornecer dados sobre tendências de busca, palavras-chave de maior impacto e volumes de tráfego por categoria. No contexto dos marketplaces, o uso inteligente do SEO possibilita mapear quais plataformas apresentam maior



potencial de visibilidade para determinados nichos, permitindo decisões mais assertivas sobre onde e como investir recursos de marketing.

O posicionamento da marca dentro dos marketplaces também deve ser gerido de forma estratégica. Isso inclui a definição de atributos diferenciais claros, comunicação consistente e coerente em todos os pontos de contato, e gestão da reputação por meio de avaliações e interações com os clientes. Segundo Day (2018), marcas bem posicionadas conseguem reduzir a elasticidade de preço e criar barreiras de entrada para concorrentes, mesmo em ambientes de elevada competição.

## 2.4 Marketplaces como Vetor de Inovação

Os marketplaces configuram-se como um dos principais vetores de inovação no ambiente digital contemporâneo, sobretudo ao oferecerem às micro e pequenas empresas (MPEs) uma “porta de entrada” para o comércio eletrônico. Essas plataformas reduzem barreiras de entrada ao disponibilizar infraestrutura tecnológica já consolidada, o que diminui custos fixos e variáveis relacionados ao desenvolvimento de lojas virtuais próprias, além de ampliar a visibilidade e a capilaridade geográfica das organizações participantes (Albertin; Moura, 2020).

Outro aspecto relevante é o papel dos marketplaces como ecossistemas de dados. A coleta, análise e interpretação de informações provenientes das transações permitem identificar padrões de consumo, preferências individuais e tendências emergentes. Tal capacidade possibilita que empresas, mesmo de pequeno porte, acessem insights estratégicos que antes estavam restritos a grandes corporações com alta capacidade de investimento em inteligência de mercado (Kauffman; Wang, 2019). Nesse sentido, os marketplaces funcionam como plataformas de inteligência competitiva, viabilizando estratégias mais precisas de marketing digital e maior personalização da experiência do consumidor (Hänninen; Smedlund; Mitronen, 2018).

## 3. Metodologia

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de identificar, analisar e sintetizar as evidências disponíveis sobre os fatores que influenciam a adoção do comércio eletrônico por micro e pequenos empreendedores (MPEs) no contexto brasileiro e latino-americano.

A coleta de dados foi realizada em bases de reconhecida relevância científica, a saber: Scopus, Web of Science e SciELO. Complementarmente, recorreu-se ao Google Scholar, de forma a ampliar o alcance da busca e evitar a exclusão de trabalhos não indexados nas demais plataformas. A estratégia de busca foi definida com base em termos e palavras-chave recorrentes em pesquisas sobre a adoção de plataformas digitais por MPEs, empregando operadores booleanos para expandir e refinar os resultados. O conjunto final de termos aplicados incluiu: (“e-commerce” OR “plataformas digitais”) AND (“microempreendedor” OR “microempresa” OR “PME” OR “MPE”) AND (“adoção” OR “adesão”). Além disso, foram aplicados filtros para restringir o corpus ao recorte geográfico de Brasil e América Latina e ao período de publicação entre 2022 e 2025.

Os critérios de inclusão estabeleceram que apenas estudos empíricos, publicados no intervalo temporal mencionado, em português, espanhol ou inglês, e que abordassem de forma direta os fatores relacionados à adoção do comércio eletrônico por micro e pequenas empresas,



fossem considerados. Em contrapartida, foram excluídos trabalhos anteriores a 2022, publicações de natureza estritamente teórica ou ensaística, pesquisas cujo foco seja exclusivamente sobre o comportamento do consumidor final e estudos que tratem apenas de marketplaces genéricos sem vinculação explícita com microempreendedores.

Após a aplicação dos procedimentos de triagem e filtragem, obteve-se o conjunto de artigos que compõe o corpus de análise desta revisão sistemática. Esses estudos foram examinados criticamente em relação a seus objetivos, metodologias empregadas, principais resultados e contribuições para a compreensão do fenômeno em análise. Como resultado, a amostra final constituiu-se de quatro artigos empíricos centrais, os quais foram complementados por referenciais teóricos clássicos e relatórios institucionais, compondo assim uma base sólida para a discussão e aprofundamento do tema, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos analisados

Autor(es)	Ano	País	Método	Fatores Identificados
Veiga et al	2024	Brasil	Revisão sistemática	Utilidade percebida, Facilidade de uso, Confiança
Cassaro et al	2024	Brasil	PLS-SEM com 731 MPEs	Utilidade, Compatibilidade, Confiança
Feitosa et al	2023	Brasil	Quase-experimento (6.138)	Utilidade, Confiança
Sánchez-Torres et al	2021	Colômbia	PLS-SEM (263 PMEs)	Utilidade, Compatibilidade, Confiança

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Com base nos artigos do Quadro 1, este estudo investiga os fatores críticos para a adoção de plataformas digitais por MPEs na América Latina, com foco em Brasil e Colômbia, com ênfase em quatro constructos recorrentes na literatura: **utilidade percebida, facilidade de uso, compatibilidade e confiança institucional**. Com base nestes quatro estudos empíricos e teóricos recentes, desenvolve-se uma reflexão sobre como esses fatores interagem com o contexto institucional e tecnológico para influenciar decisões empresariais.

São analisados os principais fatores que influenciam essa adesão à luz de teorias como TAM, TOE e UTAUT, considerando evidências empíricas no Brasil e na Colômbia. São destacados os fatores de utilidade percebida, facilidade de uso, compatibilidade e confiança institucional como determinantes centrais. A partir de uma análise integrada da literatura recente, propõe-se uma discussão sobre as implicações práticas para a gestão de projetos inovadores em ambientes de alta incerteza. Estas análises são apresentadas no capítulo a seguir, de análise e discussão dos resultados.

## 4. Análise e Discussão

### 4.1 TAM, TOE, UTAUT e Modelos Complementares

Ao considerar a implantação de um marketplace nos Correios, o TAM permite compreender como os funcionários, parceiros e consumidores percebem o valor e a facilidade de navegação da plataforma. Modelos evolutivos como o **TAM2**, **TAM3**, e o **UTAUT** (Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia) acrescentam fatores sociais e organizacionais



relevantes, como **influência social, voluntariedade, experiência prévia, apoio institucional e infraestrutura técnica**, que também são críticos em iniciativas no setor público.

Esses modelos reforçam que a simples disponibilidade de uma plataforma tecnológica não garante sua adoção. É necessário que os stakeholders percebam **benefícios concretos** e sintam-se **tecnicamente aptos e seguros** para utilizá-la. Assim, no caso dos Correios, o sucesso do marketplace depende não apenas da eficiência técnica, mas também da gestão da experiência do usuário, treinamento dos colaboradores, e comunicação estratégica para incentivar o uso da plataforma. Em síntese, o uso do TAM e seus modelos derivados oferece um **fundamento teórico essencial** para compreender os desafios de adoção tecnológica em projetos públicos inovadores, como o *Mais Correios*, ao considerar tanto aspectos individuais quanto estruturais que influenciam a aceitação e uso efetivo da tecnologia. Isso demonstra que o TAM, embora válido, pode ser complementado por variáveis institucionais e contextuais, principalmente em economias emergentes.

A abordagem TOE tem sido amplamente utilizada em estudos que buscam compreender a lógica de adoção de inovações tanto no setor privado quanto no setor público. O modelo destaca que a adoção tecnológica não é apenas um processo técnico, mas depende também do contexto institucional e da capacidade adaptativa da organização.

No caso de um projeto como o Mais Correios, que busca implementar um marketplace público com abrangência nacional, o modelo TOE se mostra altamente pertinente. Ele permite analisar como a infraestrutura tecnológica atual dos Correios, suas características organizacionais – como cultura, processos internos e governança – e o ambiente externo – marcado por regulações, concorrência com marketplaces privados e pressões sociais – afetam diretamente a viabilidade e o sucesso da adoção da tecnologia. Assim, o TOE contribui com uma visão sistêmica e contextualizada para a formulação de estratégias de transformação digital em instituições públicas.

No contexto de um marketplace público dos Correios, o UTAUT oferece um instrumento valioso para compreender como diferentes atores (usuários finais, servidores, parceiros comerciais) percebem a tecnologia e o que os incentiva ou desmotiva a adotá-la. Avaliar a expectativa de desempenho (como eficiência nas entregas ou acesso ampliado ao mercado), a facilidade de uso da plataforma, a pressão institucional e o suporte fornecido pela organização, torna-se essencial para o sucesso da iniciativa.

A compreensão dos fatores que influenciam a adoção de tecnologias é essencial para o sucesso de iniciativas digitais no setor público, como no caso da criação de um marketplace nacional pelos Correios. Três modelos teóricos se destacam nesse campo: o Technology Acceptance Model (TAM), o Technology-Organization-Environment (TOE) e a *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT).

O TAM, proposto por Davis (1989), é um dos modelos mais utilizados na literatura sobre aceitação de sistemas de informação. Ele identifica dois fatores principais que influenciam a intenção de uso: a percepção de utilidade, isto é, o grau em que o usuário acredita que a tecnologia melhorará seu desempenho, e a percepção de facilidade de uso, que se refere ao esforço percebido para utilizá-la. Esse modelo foi posteriormente ampliado, resultando no TAM 2, TAM 3 e modelos como o TRAM, que incorporam variáveis sociais, emocionais e contextuais (Parreira et al., 2018).

Já o modelo TOE, sistematizado por Baker (2011), apresenta uma abordagem mais ampla e organizacional. Ele considera três dimensões interdependentes: a tecnológica, relacionada às características da inovação; a organizacional, que envolve porte, estrutura, cultura e recursos internos; e a ambiental, que inclui fatores externos como concorrência, regulamentação e infraestrutura de mercado. O TOE é particularmente útil para analisar a



adoção tecnológica em instituições públicas, pois abrange os condicionantes institucionais e contextuais que influenciam as decisões organizacionais.

Por fim, o UTAUT, desenvolvido por Venkatesh et al. (2003) e revisado por Momani (2020), busca unificar diferentes teorias de aceitação de tecnologia. O modelo identifica quatro determinantes principais da aceitação: expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras. Além disso, considera moderadores como idade, gênero, experiência e voluntariedade de uso. O UTAUT destaca a importância dos fatores sociais e do suporte organizacional, sendo aplicável a diversos contextos, inclusive projetos de transformação digital no setor público.

O Quadro 2 apresenta um comparativo dos modelos de adoção tecnológica, considerando 8 dimensões de cada um dos modelos.

Quadro 2 - Comparativo: Modelos de Adoção Tecnológica

Dimensão	TAM (Technology Acceptance Model)	TOE (Technology-Organization-Environment)	UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)
<b>Origem</b>	Davis (1989)	Tornatzky & Fleischer (1990); Baker (2011)	Venkatesh et al. (2003); Momani (2020)
<b>Objetivo principal</b>	Explicar a aceitação de sistemas por usuários	Compreender a adoção tecnológica organizacional	Explicar intenção e uso de tecnologia
<b>Nível de análise</b>	Individual	Organizacional	Individual com moderadores contextuais
<b>Fatores principais</b>	- Percepção de utilidade	- Ambiente tecnológico	- Expectativa de desempenho
	- Facilidade de uso	- Estrutura organizacional	- Expectativa de esforço
		- Pressões externas	- Influência social
			- Condições facilitadoras
<b>Moderadores</b>	Poucos (versões posteriores incluem experiência)	Não apresenta moderadores clássicos	Idade, gênero, experiência, voluntariedade
<b>Foco contextual</b>	Adoção voluntária e percepção pessoal	Adoção estruturada por fatores internos e externos	Adoção com foco em contexto social e suporte organizacional
<b>Aplicabilidade</b>	Setores público e privado, principalmente TI	Amplo – qualquer tecnologia em organizações	Amplo – TI, educação, governo, serviços públicos
<b>Limitações</b>	Enfoque restrito ao usuário final	Pouco detalhamento sobre decisões individuais	Complexidade do modelo; necessidade de dados para moderadores

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A integração desses modelos permite uma análise mais completa da adoção tecnológica no contexto do Mais Correios. O TAM contribui com uma perspectiva centrada na percepção individual de valor e usabilidade; o TOE amplia a análise para variáveis estruturais e ambientais; e o UTAUT destaca a influência social e o suporte como elementos-chave para a aceitação e uso efetivo da tecnologia. A articulação desses modelos fornece uma base sólida para identificar barreiras e facilitadores da implementação de um marketplace público robusto e funcional.

A relevância para as MPEs Latino-Americanas é que esses modelos são particularmente úteis para analisar a realidade das MPEs em contextos emergentes. As barreiras institucionais, a falta de capital humano qualificado e a resistência cultural ao uso de tecnologia tornam tais análises imprescindíveis. No entanto o grau de informalidade e a baixa presença em cadeias de valor digitais dificultam o alcance pleno do potencial das tecnologias digitais.



Essas abordagens fornecem a base para analisar os determinantes da adesão às plataformas digitais.

#### 4.1.1 A utilização de Modelos Complementares

A adoção do e-commerce por MPEs não depende exclusivamente de fatores internos, mas também do alinhamento entre as plataformas e os ecossistemas institucionais em que os empreendedores estão inseridos. A relevância para as MPEs Latino-Americanas, cujos modelos são particularmente úteis para analisar a realidade das MPEs em contextos emergentes. As barreiras institucionais, a falta de capital humano qualificado e a resistência cultural ao uso de tecnologia tornam tais análises imprescindíveis.

Existe um potencial para construção de modelos híbridos. A convergência entre o TAM e a Teoria Institucional indica a possibilidade de um modelo teórico híbrido que considere simultaneamente:

- Fatores individuais (percepções de utilidade e usabilidade)
- Barreiras organizacionais (recursos, cultura, capacitação)
- Condições estruturais e institucionais (apoio governamental, infraestrutura digital, políticas públicas)

Tal modelo se mostra promissor para entender a adoção tecnológica em contextos de alta informalidade e desigualdade, como é o caso dos microempreendedores da América Latina. O quadro 3 apresenta um comparativo dos modelos teóricos aplicados à adoção digital de MPEs.

Quadro 3 – Modelos teóricos aplicados à adoção digital de MPEs

Modelo	Enfoque principal	Aplicação às MPEs
TAM	Percepções individuais (utilidade/facilidade)	Decisão do gestor sobre adotar ou não uma plataforma
TOE	Ambiente organizacional e institucional	Considera recursos internos, tecnologias disponíveis e pressão externa
UTAUT	Expectativas de desempenho e esforço, influência social	Adoção em contextos colaborativos e com suporte institucional
Capacidade Dinâmica	Reconfiguração de recursos e competências	Agilidade na adaptação ao ambiente digital
Maturidade Digital	Estágios de adoção e integração tecnológica	Planejamento da evolução digital
Teoria Institucional	Pressões externas (coerção, imitação, normatização)	Influência de grandes players e regulações

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Um exemplo prático pode ser observado no caso brasileiro, muitas MPEs passaram a utilizar o WhatsApp Business e o Instagram como canais principais de vendas, não por análise estratégica, mas por pressão de consumidores e concorrentes. Essa lógica mimética está bem representada na Teoria Institucional.

#### 4.2 Oportunidades de Crescimento e Desafios Competitivos dos Marketplaces e MPMEs

A lógica operacional dos marketplaces assemelha-se a uma vitrine em shopping center virtual, na qual diferentes marcas competem em um mesmo espaço digital, oferecendo ao consumidor a possibilidade de comparação imediata de produtos, preços e condições de compra. Diferentemente do e-commerce tradicional, geralmente restrito à comercialização de produtos próprios, os marketplaces funcionam como plataformas tecnológicas integradas que



intermediam transações, processam pagamentos, oferecem soluções logísticas e garantem padrões de qualidade (Kotler; Keller, 2021). Além de sua função transacional, constituem fontes estratégicas de dados de mercado, fornecendo informações sobre padrões de consumo que auxiliam empresas na segmentação, no ajuste de portfólios e no desenvolvimento de campanhas direcionadas (Chen; Wu; Xie, 2023). O quadro 4 apresenta as vantagens e desvantagens dos marketplaces para MPMEs.

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens dos Marketplaces para MPMEs

Vantagens	Descrição	Exemplo Prático
<b>Maior visibilidade</b>	Aumento da visibilidade por meio da associação a marcas consolidadas; exposição da marca a públicos amplos e	Loja de artesanato alcançando clientes em todo o Brasil via Mercado Livre
<b>Redução de custos de marketing</b>	Redução de custos operacionais relacionados à manutenção de sites e esforços de marketing; plataforma assume	Magazine Luiza promovendo produtos de parceiros
<b>Diversificação de público</b>	Diversificação do público-alvo, atingindo consumidores que não buscariam diretamente a marca; possibilidade de	Loja de móveis alcançando consumidores que compram eletrodomésticos
<b>Incremento nas vendas</b>	Maior retorno sobre o investimento, sustentado por volumes de venda mais elevados; aumento no volume	Microempresa de moda dobrando vendas após entrar na Shopee
<b>SEO otimizado</b>	Melhor indexação nos mecanismos de busca (SEO) promovida pela própria plataforma; melhor posicionamento em	Produtos aparecendo no topo do Google via Amazon Brasil
Desvantagens	Descrição	Exemplo Prático
<b>Dependência da plataforma</b>	Queda nas vendas em caso de problemas no site	Instabilidade no marketplace gerando perda de faturamento
<b>Diluição da marca</b>	Consumidor associando compra à plataforma, não ao lojista	Cliente dizendo “comprei na Amazon” em vez de citar a loja
<b>Margens reduzidas</b>	Taxas e comissões diminuindo a rentabilidade	Percentuais de 12% a 20% sobre cada venda
<b>Concorrência intensa</b>	Disputa direta com outros lojistas no mesmo espaço	Produtos similares de outros vendedores com preços mais baixos

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

No Brasil, a expansão desse modelo está diretamente ligada à digitalização acelerada e ao fortalecimento da confiança dos consumidores nas compras online. Iniciativas como o projeto Mais Correios exemplificam a integração entre políticas públicas e plataformas digitais, ao utilizar a capilaridade logística de uma empresa estatal para ampliar a inserção competitiva de MPMEs e reduzir desigualdades regionais (Ferreira; Lima, 2024). Nesse sentido, os marketplaces podem ser considerados instrumentos de democratização do acesso, uma vez que eliminam barreiras estruturais, como altos custos de infraestrutura tecnológica, e oferecem soluções pré-configuradas para gestão de estoque, logística e pagamentos (Santos; Oliveira, 2023). Além disso, ampliam o alcance geográfico das empresas, possibilitando inserção em mercados nacionais e até internacionais, configurando-se como mecanismos de inclusão produtiva e fortalecimento da competitividade (OECD, 2022).



Apesar dos avanços, a democratização proporcionada pelos marketplaces não elimina desafios. A entrada facilitada de novos vendedores eleva a concorrência e exige estratégias de diferenciação baseadas em preço, inovação, branding ou qualidade de atendimento (Porter, 1999). A presença digital demanda, ainda, a adoção de práticas complementares, como marketing em redes sociais, produção de conteúdo e uso de anúncios pagos, essenciais para ampliar visibilidade e fidelizar clientes (Castells, 2009). Evidências recentes apontam que 87% das PMEs brasileiras utilizam redes sociais como canal de marketing e, entre aquelas que investem em campanhas segmentadas, 65% registram aumento nas vendas (SEBRAE, 2023), reforçando que a integração entre diferentes estratégias digitais potencializa ganhos operacionais e mercadológicos.

O Quadro 5 apresenta as vantagens estratégicas do uso de marketplaces por micro, pequenas e médias empresas.

Quadro 5 – Vantagens Estratégicas do Uso de Marketplaces por Micro, Pequenas e Médias Empresas

Categoria	Descrição	Benefícios Práticos
<b>Visibilidade Ampliada</b>	Presença sob a marca de grandes players do mercado, aproveitando sua credibilidade e base de clientes.	Redução da barreira de confiança, maior exposição dos produtos e acesso imediato a consumidores já engajados.
<b>Redução de Investimentos</b>	Eliminação da necessidade de criar e manter um e-commerce próprio, aproveitando a estrutura e marketing do marketplace.	Diminuição de custos com tecnologia, hospedagem, segurança digital e publicidade.
<b>Potencial de Crescimento</b>	Possibilidade de alcançar novos mercados e diversificar o público-alvo, aproveitando a recorrência de compras.	Ampliação das vendas, fidelização de clientes e fortalecimento da marca em diferentes regiões e segmentos.

Fonte: Adaptado de estudos sobre adoção de marketplaces por MPMEs (2022–2025).

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Outro aspecto relevante refere-se aos ganhos internos proporcionados pelo comércio eletrônico. As plataformas digitais oferecem maior controle sobre inventários, redução de custos fixos e possibilidade de automação de processos, além de recursos como algoritmos de recomendação e segmentação personalizada, que fortalecem a experiência de compra e contribuem para a fidelização de clientes (Brynjolfsson; McAfee, 2014). Nos marketplaces, esses benefícios são ampliados pela escala de operação e pela visibilidade inerente ao modelo.

Entretanto, as MPMEs enfrentam barreiras importantes para explorar plenamente esse potencial. A falta de competências digitais limita o uso de ferramentas como SEO, análise de métricas e automação, gerando dependência de terceiros e custos adicionais (McAfee; Brynjolfsson, 2017). Além disso, questões de segurança cibernética e conformidade com legislações, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), impõem desafios relacionados à proteção de dados e à confiança do consumidor (BRASIL, 2018). A logística, por sua vez, permanece como um ponto crítico, já que prazos de entrega, custos de frete e devoluções influenciam diretamente a reputação do vendedor nas plataformas (Rodrigues; Pereira, 2022).

A intensificação da competitividade digital também merece destaque. A pandemia de COVID-19 provocou uma migração massiva para canais digitais, estimulando o surgimento de grandes vendedores com logística avançada, estoques robustos e políticas de preços agressivas, os chamados “vendedores massivos” (Ebit/Nielsen, 2021). Essa dinâmica ampliou a pressão



sobre pequenos empreendedores, que passaram a depender de estratégias sofisticadas de diferenciação e uso intensivo de dados para manter sua relevância. Embora o ambiente digital represente uma oportunidade, também reforça desigualdades entre empresas mais e menos preparadas tecnologicamente (OECD, 2022).

Adicionalmente, os marketplaces desempenham papel fundamental na internacionalização de pequenos negócios. Ao fornecer soluções integradas para pagamentos, cálculo de frete, gestão fiscal e tradução automática, permitem que MPMEs explorem mercados externos antes restritos a grandes empresas (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2020; Unctad, 2023). Contudo, essa expansão global impõe desafios relacionados a legislações estrangeiras, diferenças culturais e intensificação da concorrência, exigindo maior clareza estratégica e capacidade de adaptação.

Nesse contexto, a integração da cadeia de suprimentos desponta como elemento crucial para que as MPMEs capturem o valor potencial dos marketplaces. Relações colaborativas entre fornecedores, parceiros logísticos e empreendedores possibilitam otimização de custos, redução de prazos e maior satisfação do consumidor final, contribuindo para um ecossistema mais sustentável e eficiente (Chopra; Meindl, 2021). Evidências empíricas demonstram que a participação em marketplaces, quando combinada com práticas colaborativas de gestão da cadeia, gera ganhos expressivos em marketing, operações e relacionamento com clientes, reforçando o caráter estratégico dessas plataformas digitais (Santos; Oliveira, 2023).

Em síntese, os marketplaces representam um vetor de inclusão produtiva e inovação para micro, pequenas e médias empresas, ao mesmo tempo em que intensificam a competitividade e impõem desafios que requerem gestão estratégica, capacitação e políticas públicas de suporte. A dualidade entre oportunidades de crescimento e barreiras competitivas revela a necessidade de compreender essas plataformas não apenas como canais de vendas, mas como ecossistemas digitais complexos, capazes de redefinir práticas empresariais e dinâmicas de mercado no Brasil e no cenário global.

### **4.3 A Segmentação e Posicionamento Estratégico em Marketplaces nos Correios como Vetor de Inovação**

No caso de iniciativas públicas como o Mais Correios, a incorporação de mecanismos de segmentação e posicionamento na própria estrutura do marketplace pode potencializar os resultados para as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Recursos como filtros avançados, categorização inteligente e sugestões personalizadas podem ampliar a correspondência entre oferta e demanda, aumentando a taxa de conversão e a satisfação do consumidor final.

Assim, segmentação e posicionamento não são etapas isoladas, mas parte de um processo contínuo de análise de mercado e adequação estratégica. Quando alinhados ao uso de dados e ferramentas digitais, tornam-se elementos decisivos para transformar a presença nos marketplaces em vantagem competitiva sustentável.

No contexto brasileiro, iniciativas públicas, como o projeto Mais Correios, apresentam potencial para desempenhar um papel inclusivo e democratizador. Por meio da criação de uma plataforma nacional de marketplace, sob gestão de uma instituição pública de ampla presença territorial, busca-se reduzir as assimetrias regionais e facilitar a entrada de MPEs no comércio eletrônico. Tal iniciativa reforça a importância de políticas públicas que aliem inovação digital à promoção do desenvolvimento econômico local e regional, evitando a concentração excessiva de poder em grandes players internacionais (Castro; Ferreira, 2020; Oliveira; Lima, 2021).



Portanto, os marketplaces devem ser compreendidos não apenas como ferramentas de comercialização, mas como agentes de transformação digital e inclusão socioeconômica. Sua relevância transcende o aspecto tecnológico, posicionando-os como instrumentos estratégicos para o fortalecimento do ecossistema empreendedor, a promoção da inovação e a ampliação do acesso às oportunidades oferecidas pela economia digital.

## 5. Resultados

A análise do conjunto de estudos selecionados evidenciou os principais fatores que influenciam a adoção de plataformas digitais por micro e pequenas empresas (MPEs) na América Latina, destacando-se os contextos brasileiro e colombiano. Os resultados foram sistematizados em três dimensões: determinantes da adoção, barreiras à digitalização e implicações práticas e institucionais.

**1. Determinantes da Adoção** – Quatro fatores centrais emergem como determinantes da adesão das MPEs ao comércio eletrônico:

- a) Utilidade percebida: o mais relevante, associado a benefícios como visibilidade ampliada, crescimento da receita e acesso a novos mercados;
- b) Facilidade de uso: favorece a entrada inicial em plataformas digitais, mas sua relevância é reduzida diante de barreiras estruturais e da necessidade de suporte técnico;
- c) Compatibilidade: a adequação da tecnologia às rotinas, capacidades e contextos locais condiciona a efetividade da adoção;
- d) Confiança institucional: a credibilidade da plataforma, somada ao suporte de iniciativas públicas ou privadas, sustenta a intenção de uso, especialmente em ambientes marcados por informalidade e assimetrias de infraestrutura.

**2. Barreiras à Digitalização** – Apesar dos benefícios reconhecidos, persistem obstáculos relevantes à plena digitalização das MPEs:

- a) Financeiros: custos de implementação, manutenção e escassez de crédito. - Técnicos e de conhecimento: ausência de competências digitais internas e carência de mão de obra especializada;
- b) Logísticos: limitações estruturais regionais, altos custos de frete e ineficiências na distribuição;
- c) Regulatórios e de segurança: conformidade com a LGPD, riscos cibernéticos e complexidade tributária;
- d) Estratégicos: dependência excessiva de marketplaces privados, que impõem taxas, regras rígidas e controle sobre dados e clientes.

**3. Implicações Práticas e Institucionais** – Os achados confirmam que a adoção digital transcende a dimensão técnica, sendo condicionada por fatores individuais, organizacionais e institucionais:

- a) Para as empresas, recomenda-se a diversificação de canais de venda (estratégia multicanal), o investimento em capacitação contínua e o uso estratégico do marketing digital como diferenciais competitivos;
- b) Para as políticas públicas, destaca-se a necessidade de ampliar a infraestrutura tecnológica, promover capacitação massiva e criar ambientes institucionais confiáveis, como marketplaces públicos;
- c) No plano teórico, a integração dos modelos TAM, TOE e UTAUT com a Teoria Institucional mostrou-se essencial para explicar o fenômeno da adoção em economias emergentes, ao abarcar simultaneamente percepções individuais, recursos organizacionais e pressões externas.



Dados complementares reforçam essas conclusões: 82% dos gestores de MPEs reconhecem os marketplaces como principal canal de vendas digitais nos próximos três anos, mas apenas 41% se consideram preparados para competir nesses ambientes. Empreendedores manifestaram intenção de adesão, desde que garantidas condições como taxas acessíveis, integração logística e suporte técnico. Em síntese, os resultados demonstram que as plataformas digitais constituem uma oportunidade estratégica de modernização e expansão para as MPEs. Contudo, sua efetividade depende da superação de barreiras multidimensionais e do fortalecimento da confiança institucional, condição fundamental para transformar intenção em adoção sustentável.

## 6. Agenda de pesquisa

Apesar das evidências positivas, a literatura apresenta restrições que merecem consideração. A maioria dos estudos sobre SCI e marketplaces no contexto das PMEs concentra-se no cenário brasileiro, o que limita a possibilidade de generalização dos achados para outros mercados com estruturas regulatórias, logísticas e culturais distintas. Essa concentração geográfica dificulta a compreensão de como variáveis institucionais e macroeconômicas influenciam a adoção e os resultados da integração e da transformação digital em diferentes contextos. Além disso, observa-se uma lacuna significativa de estudos longitudinais capazes de acompanhar o desempenho das PMEs ao longo de períodos extensos de transformação digital. Grande parte das investigações atuais é de natureza transversal, capturando apenas retratos momentâneos da realidade empresarial. A ausência de análises de longo prazo restringe a compreensão sobre a sustentabilidade das práticas adotadas, os efeitos cumulativos da integração da cadeia e o real impacto dos marketplaces na resiliência e na evolução competitiva das PMEs.

Assim, futuros estudos devem considerar abordagens comparativas internacionais e metodologias longitudinais, a fim de ampliar a validade externa dos resultados e aprofundar a compreensão sobre os processos de transformação digital em diferentes estágios e contextos.

Sugere-se que estudos futuros avancem em quatro frentes:

1. Estudos comparativos entre países latino-americanos, identificando diferenças institucionais;
2. Avaliação de marketplaces públicos, medindo impacto em inclusão digital e competitividade;
3. Internacionalização via plataformas digitais, explorando potencial de exportação das MPEs;
4. Modelos híbridos de adoção tecnológica, integrando variáveis perceptuais, organizacionais e institucionais.

## 7. Considerações Finais

A transformação digital no varejo não se limita à adoção de tecnologias, mas implica uma profunda reconfiguração dos modelos de negócio, dos processos organizacionais e da forma de relacionamento com clientes e parceiros. No contexto brasileiro e latino-americano, essa transição tem sido impulsionada por fatores estruturais – como a expansão da conectividade – e conjunturais – como as mudanças aceleradas após a pandemia da COVID-19 – que alteraram permanentemente a dinâmica competitiva do comércio.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que quatro fatores são decisivos para a adoção das plataformas digitais pelas micro e pequenas empresas (MPEs): **utilidade percebida,**



**facilidade de uso, compatibilidade e confiança institucional.** Embora a percepção de utilidade se destaque como principal determinante, a confiança institucional emerge como condição crítica em ambientes de elevada informalidade e desigualdade estrutural. Ainda assim, persistem barreiras financeiras, técnicas, logísticas, regulatórias e estratégicas que comprometem a plena digitalização, reforçando a necessidade de ações coordenadas entre empresas, governo e instituições de apoio.

Nesse cenário, os marketplaces consolidam-se como instrumentos estratégicos de inclusão digital e expansão de mercado. Sua estrutura integrada oferece infraestrutura tecnológica, visibilidade e alcance ampliado para negócios de pequeno porte. Contudo, os dados revelam uma lacuna significativa entre intenção e capacidade operacional: 82% dos gestores de MPEs reconhecem os marketplaces como principal canal digital para os próximos três anos, mas apenas 41% se sentem preparados para competir de forma efetiva. No mais, os empreendedores demonstraram interesse em aderir, desde que haja garantias de logística eficiente, taxas acessíveis, suporte técnico e visibilidade. Isso indica que a simples disponibilização da tecnologia não assegura sua adoção — é necessário investir em usabilidade, capacitação e credibilidade institucional.

Do ponto de vista teórico, a análise confirma a relevância dos modelos TAM, TOE e UTAUT, ao mesmo tempo em que evidencia seus limites quando considerados isoladamente. A integração desses referenciais, em diálogo com a Teoria Institucional, mostrou-se essencial para compreender a adoção digital em economias emergentes, permitindo captar simultaneamente percepções individuais, capacidades organizacionais e pressões externas.

Além disso, a agenda de pesquisa delineada destaca lacunas importantes a serem superadas pela produção científica. Faz-se necessária a realização de estudos longitudinais, capazes de avaliar a evolução da maturidade digital ao longo do tempo, bem como de análises comparativas entre países latino-americanos, para captar diferenças institucionais e contextuais. A avaliação de marketplaces públicos e seus impactos em inclusão digital e competitividade, a investigação da internacionalização via plataformas digitais e o desenvolvimento de modelos híbridos de adoção tecnológica despontam como caminhos promissores para aprofundar a compreensão do fenômeno.

Conclui-se, portanto, que o Mais Correios pode desempenhar papel estratégico no fortalecimento da competitividade das MPEs brasileiras, contribuindo para a descentralização da inovação, a redução de desigualdades regionais e a ampliação da inclusão produtiva. Para isso, será fundamental articular dimensões tecnológicas, organizacionais e institucionais, adotar estratégias multicanais e garantir suporte contínuo aos empreendedores.

Por fim, ressalta-se que a sustentabilidade da transformação digital das MPEs depende de uma visão estratégica de longo prazo, que combine gestão eficiente, uso inteligente de dados, capacitação permanente e apoio institucional robusto. Assim, o futuro do varejo digital poderá consolidar-se como mais democrático e dinâmico, permitindo que pequenos negócios não apenas participem, mas também prosperem em um mercado historicamente dominado por grandes empresas.

## 8. Referências Bibliográficas

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Relatório do E-commerce 2024. São Paulo, 2024.

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Comércio eletrônico: estratégias e modelos de negócios. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.



BAKER, J. The Technology–Organization–Environment Framework. In: DWIVEDI, Y. K.; WADE, M. R.; SCHNEBERGER, S. L. (org.). *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society*. New York: Springer, 2011. p. 231–245. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12).

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Estudos de mercado sobre plataformas digitais. Brasília: CADE, 2023-2024. Disponível em: <https://www.cade.gov.br>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTRO, A. L.; FERREIRA, M. A. A Lei Geral de Proteção de Dados e seus impactos no comércio eletrônico. *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, v. 6, n. 2, p. 45–63, 2020.

CHEN, J.; WU, S.; XIE, K. *Data-driven strategies in digital marketplaces*. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 56, p. 101234, 2023.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 7. ed. Boston: Pearson, 2021.

DAVIS, Fred D., Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, And User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319–339, 1989.

DAY, G. S. *Revisiting market segmentation and competitive positioning*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 46, n. 1, p. 17–25, 2018.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological*, 48,147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

EBIT; NIELSEN. *Webshoppers 44: relatório sobre e-commerce no Brasil*. São Paulo: EBIT/Nielsen, 2021.

ELOY, A.; SILVA, M. *Marketplaces e pequenos negócios: oportunidades e riscos no ecossistema digital*. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 21, n. 1, p. 56–75, 2022.

FERREIRA, L.; LIMA, M. *O projeto Mais Correios e a inserção digital das micro e pequenas empresas*. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 88–107, 2024.

GILL, M. VANBOSKIRK, S. The digital maturity model 4.0 . January 22, 2016. <http://www.forrester.com/go?objectid=BIO2700>



GUERRA, R.; AMORIM, L. *Competitividade digital e marketplaces no Brasil: estudo sobre micro e pequenas empresas*. Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 2, p. 145–163, 2023.

HÄNNINEN, M.; SMEDLUND, A.; MITRONEN, L. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 152–168, 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 13. ed. Boston: Cengage, 2020.

Impacto dos marketplaces no empreendedorismo. *E-Commerce Update*, 2024.

JULIÃO, A. Marketplaces: uma análise do sistema de avaliação de empresas que atuam no Brasil. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2023.

KANG, J.; KIM, J. Understanding the role of the marketplace in digital retail ecosystems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 50, p. 1–10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.013>.

KAUFFMAN, R. J.; WANG, B. Digital commerce research advances: Introduction to the special issue. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 33, p. 1–6, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. São Paulo: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LIANG, J. S.; MUNDY, R. S.; JAGWAYAN, S. E-Commerce in Africa: Divergent Impacts on Rural and Urban Economies. *arXiv*, 5 dez. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2412.12345>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. *Machine, platform, crowd: harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

MOMANI, A. M. The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A New Approach in Technology Acceptance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, v. 12, n. 3, p. 79–98, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSKD.2020070105>.

NUNES, F.; ALMEIDA, G.; CARVALHO, T. *Marketplaces no Brasil: evolução e tendências 2023–2025*. Revista Brasileira de Economia e Negócios Digitais, v. 2, n. 1, p. 1–22, 2024.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *SME and Entrepreneurship Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022.

OLIVEIRA, R.; LIMA, S. *Políticas públicas e inclusão digital no Brasil: o papel dos marketplaces*. Revista de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 17, n. 2, p. 25–44, 2021.



PARREIRA, E. et al. Adoção tecnológica em contextos emergentes: uma análise baseada no TAM 3. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 6, p. 789–808, 2018.

PARREIRA, P.; PROENÇA, S.; SOUSA, L. B.; MÓNICO, L. Technology Acceptance Model (TAM): Modelos percursos e modelos evolutivos. In: ENGENHO, L. et al. (org.). *Competências no ensino superior: transversalidade e inovação*. Braga: Universidade do Minho, 2018. p. 157–174.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RODRIGUES, P.; PEREIRA, F. Logística e competitividade no e-commerce brasileiro. *Revista Produção Online*, v. 22, n. 2, p. 489–512, 2022.

SANTOS, D.; OLIVEIRA, C. Marketplaces e inclusão digital: um estudo sobre PMEs brasileiras. *Revista de Negócios Digitais*, v. 5, n. 1, p. 34–52, 2023.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. *Relatório de Varejo e Consumo Digital 2023*. São Paulo, 2023.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Pesquisa sobre marketing digital em PMEs*. Brasília, DF: SEBRAE, 2023.

SEBRAE. *Transformação Digital nas MPEs Brasileiras*. Brasília: SEBRAE Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SEBRAE. *Panorama das Micro e Pequenas Empresas no Comércio Digital*. Brasília: SEBRAE Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SEBRAE. *Panorama do Marketing Digital nas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. Brasília: SEBRAE Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SEBRAE. *Transformação Digital nos Pequenos Negócios 2023*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SILVA, M. A.; ANDRADE, R. T. Estratégias digitais e a atuação das micro e pequenas empresas no comércio eletrônico brasileiro. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 10, n. 2, p. 115–134, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.10.002>.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. *Digital Economy Report 2023: Cross-border E-commerce*. Genebra: UNCTAD, 2023.



VENKATESH, V. et al. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

WINCKLER, N. C. Recursos do país na internacionalização de PMEs de países emergentes: um estudo no contexto brasileiro. 2018. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br>. Acesso em: 9 ago. 2025.

