



## DIMENSÕES DE COMPETITIVIDADE NA ERA DAS PLATAFORMAS DIGITAIS

 **Adrielle Aparecida Gomes de Bem<sup>1</sup>**  **Ana Cláudia Azevedo<sup>2</sup>**  **Nayara Gonçalves Lauriano<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> *Mestranda em Administração, Universidade Federal de Viçosa – UFV. Viçosa, Minas Gerais – Brasil. [adrielle.bem@ufv.br](mailto:adrielle.bem@ufv.br)*

<sup>2</sup> *Doutora em Administração, Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professora da Universidade Federal de Viçosa – DAD/UFV. Viçosa, Minas Gerais – Brasil. [anaazevedo@ufv.br](mailto:anaazevedo@ufv.br)*

<sup>3</sup> *Doutoranda em Administração, Universidade Federal de Viçosa – UFV. Viçosa, Minas Gerais – Brasil. [nayara.lauriano@ufv.br](mailto:nayara.lauriano@ufv.br)*

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Embora tenhamos uma visão consolidada das disposições competitivas sob as quais operam as abordagens tradicionais de vantagem competitiva, não temos uma visão coesa de como essa lógica se manifesta em um cenário baseado em tecnologia e digitalização no qual operam as plataformas digitais. Logo, o objetivo deste estudo é analisar quais são as disposições competitivas predominantes nas plataformas digitais.

**Metodologia/Abordagem:** Este estudo de natureza exploratória correlaciona através de uma revisão de literatura na base Web of Science, os tópicos de plataformas digitais e vantagem competitiva, apresentando uma análise sociométrica dos dados e a síntese das principais disposições competitivas nas plataformas digitais.

**Originalidade/Relevância:** Apesar da reconhecida inadequação da estratégia tradicional para explicar a competitividade do contexto das plataformas digitais, ainda são poucos os estudos que se dedicam a debater a questão, o presente estudo contribui estendendo a discussão e oferecendo perspectivas a este novo cenário.

**Principais resultados:** Os resultados definem determinadas diferenças entre as disposições competitivas em torno das empresas tradicionais e os modelos de negócios baseados em plataformas. Entre os novos elementos identificados, são acentuados o enfoque distinto do processo de criação de valor, a centralidade de uma estrutura em rede, bem como da utilização de dados, e interação de um conjunto mais heterogêneo de participantes.

**Contribuições teórico/metodológicas:** O presente estudo contribui com o debate em curso apontando para um primeiro esforço de alinhamento e consolidação das dimensões competitivas que se apresentam nas plataformas digitais, em comparação ao que é conhecido sobre as abordagens tradicionais pipelines. Além disso, ao propor uma agenda de pesquisa, o desenvolvimento de estudos futuros também é auxiliado.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva. Plataformas digitais. Estratégia.

### COMPETITIVENESS DIMENSIONS IN THE AGE OF DIGITAL PLATFORMS

#### Abstract

**Objective of the study:** While there is a consolidated view of the competitive dispositions under which traditional approaches to competitive advantage operate, there is no cohesive view of how this logic manifests itself in a scenario based on technology and digitization where digital platforms operate. Therefore, this study aimed to analyze what are the prevailing competitive dispositions in digital platforms.

**Methodology/Approach:** this is an exploratory study, correlating the topics of digital platforms and competitive advantage through a literature review on the Web of Science database, presenting a sociometric analysis of the data and a synthesis of the main competitive dispositions in digital platforms.

**Originality/Relevance:** despite the acknowledged inadequacy of traditional strategies to explain competitiveness in the context of digital platforms, the studies dedicated to discussing this issue are still limited, and the present study has

contributed by extending the discussion and providing perspectives to this novel scenario.

**Main results:** The results define certain differences between the competitive dispositions regarding traditional enterprises and platform-based business models. Among the new elements identified, the distinct focus of the value creation process, the centrality of a networked structure as well as the use of data, and interaction of a more heterogeneous set of participants are highlighted.

**Theoretical/methodological contributions:** the present study contributes to the current debate by indicating a first effort to align and consolidate the competitive dimensions that present themselves in digital platforms, in comparison to what is known concerning traditional pipeline approaches. Moreover, by proposing a research agenda, the development of future studies is also assisted.

**Keywords:** Competitive advantage. Digital platforms. Strategy.

### DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD EN LA ERA DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES

#### Resumen

**Objetivo del estudio:** Si bien tenemos una visión consolidada de las disposiciones competitivas bajo las cuales operan los enfoques tradicionales de ventaja competitiva, no tenemos una visión cohesiva de cómo esta lógica se manifiesta en un escenario basado en la tecnología y la digitalización en el que operan las plataformas digitales. Por tanto, el objetivo de este estudio es: analizar cuáles son las disposiciones competitivas imperantes en las plataformas digitales.

**Metodología:** Este estudio exploratorio correlaciona, a través de una revisión de literatura en la base de datos Web of Science, los temas de plataformas digitales y ventaja competitiva, presentando análisis sociométricos de los datos y síntesis de las principales disposiciones competitivas en plataformas digitales.

**Originalidad/Relevancia:** A pesar de la reconocida inadecuación de la estrategia tradicional para explicar la competitividad del contexto de las plataformas digitales, aún existen pocos estudios dedicados a debatir el tema, nosotros contribuimos ampliando la discusión y ofreciendo visiones a este nuevo escenario.

**Principales resultados:** Los resultados definen ciertas diferencias entre los arreglos competitivos en torno a las empresas tradicionales y los modelos de negocio basados en plataformas. Entre los nuevos elementos identificados, se destaca el distinto enfoque en el proceso de creación de valor, la centralidad de una estructura de red, así como el uso de datos y la interacción de un conjunto más heterogêneo de participantes.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Contribuimos al debate en curso apuntando a un primer esfuerzo para alinear y consolidar las dimensiones competitivas que se presentan en las plataformas digitales, en comparación con lo que sabemos de los enfoques de tubería tradicionales. Además, al proponer una agenda de investigación, también asistimos en el desarrollo de futuros estudios.

**Palabras clave:** Ventaja competitiva. Plataformas digitales. Estrategia.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Bem, A. A. G., Azevedo, A. C., & Lauriano, N. G. (2022). Dimensões de competitividade na era das plataformas digitais. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-29, e21475. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.21475>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

Bem Adrielle Aparecida Gomes de; Azevedo, Ana Cláudia; Lauriano, Nayara Gonçalves. Dimensões de competitividade na era das plataformas digitais. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, p. 1-29. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.21475>.

## 1 Introdução

Nas últimas décadas, a tecnologia tem protagonizado significativas implicações para a economia e a sociedade. Com a ascensão da transformação digital (Adner, Puranam, & Zhu, 2019; Furr & Shipilov, 2019), o aumento de tecnologias facilitadoras e o domínio de novas empresas de tecnologia (Furr, 2021), cada vez mais indivíduos se envolvem em ações empreendedoras para criar e capturar valor usando recursos tecnológicos (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019). Neste contexto, destacam-se as plataformas digitais que surgiram como um modelo de negócio inédito e altamente expansível, capaz de escalar rapidamente (Nambisan, Siegel, & Kenney, 2018; Parker, Alstyne, & Choudary, 2018). De tal modo, transformaram a natureza e a busca do empreendedorismo em diversas indústrias e setores (Gawer, 2021), auxiliando um redesenho em toda a economia dos processos de criação, entrega, e captura de valor (Autio et al., 2018).

As plataformas digitais correspondem a um conjunto de recursos digitais, sejam estes serviços ou conteúdos, que viabilizam interações que criam valor entre produtores e consumidores externos, ao oferecer uma infraestrutura para tais interações e estabelecer condições de funcionamento para elas (Constantinides, Henfridsson, & Parker, 2018). Seu propósito primordial é consumir o contato entre usuários e facilitar a troca de bens, serviços, ou “moedas sociais”, propiciando assim a criação de valor para todos os participantes.

A ascensão das plataformas digitais reverbera nas organizações empresariais tradicionais (*pipelines*) e seus métodos de gestão, causando disrupção em diversificados setores, desde transporte, imóveis, hotelaria, finanças, saúde, até mídia, e varejo (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019). A era da “plataformização” dá-se em uma realidade diferente daquela na qual as teorias seminais sobre vantagem competitiva foram desenvolvidas (Nambisan, Siegel, & Kenney; 2018; Tigre & Pinheiro, 2019). Ao que Parker, Alstyne, e Choudary (2018) destacam: não é que tais teorias tenham perdido valor, mas é preciso reconhecer que a lógica da competição mudou.

Embora tenhamos uma visão consolidada das disposições competitivas sob as quais operam as abordagens de vantagem competitiva tradicionais, a exemplo do Modelo das Cinco Forças de Porter (1985), ou da Teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), não há uma visão coesa de como essa lógica competitiva se manifesta em um cenário mais dinâmico e complexo, baseado em tecnologia e digitalização, no qual operam as plataformas digitais (Cassiman, Ricart, & Valentini, 2022; Kovalenko, 2017). Conceitos tradicionais de competição, que por décadas dominaram o pensamento de negócios, por si só não explicam as mudanças de concorrência e a nova batalha competitiva (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018).

Estudos anteriores já se dedicaram a debater esse ponto (ex.: Cassiman, Ricart, & Valentini, 2022; Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019; Hänninen & Paavola, 2020; Kovalenko, 2017), e têm como argumento comum o fato de que as plataformas digitais transformaram os princípios norteadores da concorrência empresarial. Para além disso, uma prévia análise nos currículos das disciplinas de

Administração Estratégica, (e suas variações nominais), das principais *business schools* brasileiras permite observar que as ementas são delineadas por escopos focados nas abordagens tradicionais, e pouco ou nada, abordam da vantagem competitiva em suas dimensões mais atuais.

Logo, sabendo que a avenida que versa sobre competitividade no âmbito das plataformas digitais ainda não foi completamente pavimentada, e que as discrepâncias são reconhecidas a nível geral, mas raramente elencadas de forma substantiva, o objetivo deste estudo foi analisar quais são as disposições competitivas predominantes nas plataformas digitais. Dito isso, este estudo de natureza exploratória, propõe revisar a literatura de forma a correlacionar os tópicos de plataformas digitais e vantagem competitiva, no intuito de analisar sobre o que versam os estudos que já avançaram nesse entendimento.

Para operacionalização da pesquisa, uma revisão da literatura foi realizada a partir da base de dados *Web of Science*, e foi elaborado um panorama que apresenta: (i) descrição e análise sociométrica dos dados; (ii) síntese das principais disposições competitivas nas plataformas digitais; e (iii) tendências para estudos futuros e proposta de agenda de pesquisa. Os resultados do presente estudo contribuem com o debate em curso apontando para um primeiro esforço de alinhamento e consolidação das dimensões competitivas que se apresentam nos modelos de negócio de plataforma digital, em comparação ao que se conhece das abordagens tradicionais *pipelines*. Além disso, ao propor uma agenda de pesquisa, o presente estudo também auxilia no desenvolvimento de estudos futuros.

Para além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção seguinte é delineada uma base de compreensão sobre os modelos de negócios do tipo plataforma digitais e as abordagens competitivas tradicionais do campo da estratégia. De maneira subsequente, são descritos os aspectos metodológicos que alicerçaram o estudo, seguidos da apresentação dos resultados e discussão. Por fim, as considerações finais são apontadas, junto às limitações do estudo.

## 2 Plataformas digitais e as abordagens competitivas tradicionais

A princípio, para melhor compreender o que são as plataformas digitais, é preciso compreender as plataformas por si só. Plataformas são modelos de negócios baseados em propiciar interações para criação de valor entre produtores e consumidores, que possuem uma infraestrutura aberta e participativa para essas interações, definindo condições de governança para que elas aconteçam (Libert, Beck, & Wind, 2016). O principal objetivo destes arranjos é concretizar correspondências entre usuários; facilitar a troca de bens, serviços ou moeda social; e possibilitar a criação de valor para todos os participantes do seu ecossistema (Gawer & Cusumano, 2014).

As plataformas digitais, nessa direção, caracterizam-se como modelos de negócio que utilizam tecnologias da informação e conectividade para facilitar interações, incluindo transações comerciais entre usuários, além de coletar e usar dados sobre essas interações (Evans & Schmalensee, 2016; Gawer, 2021). Estes negócios exploram e controlam recursos digitalizados que residem além do escopo da

empresa, que implicam em aspectos sobre competição, liderança, e inovação, que devem ir além de somente uma visão de um *locus* de troca entre lados (Gawer, 2021).

É destacado que uma plataforma digital em si não detém, necessariamente, ativos físicos na forma de recursos de infraestrutura, nem cria valor por meio da venda de um determinado produto. Estas plataformas se encaixam em um modelo que enfatiza as interações principais entre os participantes desse arranjo, incluindo produtores, consumidores, e terceiros. Sendo, em alguns casos, as plataformas digitais a via de construção de um influente ecossistema de inovação (Constantinides, Henfridsson, & Parker, 2018).

As plataformas digitais, por conseguinte, tendem a exibir regras estruturais e de governança que buscam formas de equilibrar o controle de seus recursos e os incentivos necessários para o engajamento de seus participantes, de modo a gerar valor de um para o outro (Kathuria, Karhade, & Konsynski, 2020). Geralmente, concebidas nos limites de infraestruturas digitais como recursos de computação e rede, tais plataformas devem permitir que diversificadas partes interessadas orquestram seus serviços e necessidades de conteúdo (Constantinides, Henfridsson, & Parker, 2018).

À vista disso, entende-se que o modelo de negócio do tipo plataformas digitais é muita das vezes multifacetado, de natureza distribuída, e entrelaçado com instituições, mercados, e tecnologias (Helfat & Raubitschek, 2018). As plataformas digitais, nesse sentido, compartilham três características básicas: (i) são mediadas tecnologicamente, (ii) permitem a interação entre grupos de usuários e, (iii) permitem que esses grupos de usuários realizem tarefas definidas (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019; De Reuver et al., 2018; Gawer, 2009).

Em consonância com a disseminação das plataformas em muitos setores diferentes, as plataformas digitais têm se apresentado como resultado da escala exponencialmente crescente da inovação na economia digital e da crescente complexidade das arquiteturas de plataforma para criação de valor (De Reuver et al., 2018). A ascensão das plataformas digitais está transformando, nessa direção, a conformação simples dos negócios tradicionais em um novo sistema mais complexo, em que produtores, consumidores, e a própria plataforma constituem entre si um conjunto de relações variáveis (Nambisan, Siegel, & Kenney, 2018; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019).

Antes de prosseguir nesta questão, cabe uma reflexão sobre as ditas abordagens tradicionais da vantagem competitiva e suas dissonâncias com a perspectiva das plataformas digitais. Ao buscar descrever as características de competição específicas da indústria, Porter (1985) propôs o modelo das Cinco Forças, que permite avaliar o potencial de lucratividade de uma determinada indústria como uma função inversamente proporcional ao poder de barganha de fornecedores e compradores, à ameaça de novos entrantes e substitutos, e, à intensidade da rivalidade entre os concorrentes diretos (Grundy, 2006).

Na visão de Porter (1985), o objetivo competitivo é controlar cada uma das Cinco Forças competitivas, de forma a reter e se apropriar do valor agregado dentro da empresa. Ao controlar estas forças, as estruturas do setor permitem construir uma barreira protetiva em torno do negócio, permitindo à empresa segmentar mercados, diferenciar produtos, controlar recursos, evitar guerras de preços e

defender suas margens de lucro (Grundy, 2006). Em contraste com essa visão, no contexto das plataformas digitais, a competição exige tratar compradores e fornecedores a partir de uma perspectiva menos ameaçadora, ou seja, não como algo a ser dominado, mas sim, parceiros a serem cortejados e encorajados a desempenhar papéis variados para criação conjunta de valor (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018).

Ainda segundo Parker, Alstyne, e Choudary (2018), o modelo das cinco forças depende dos diferentes limites que caracterizam os mercados de produtos tradicionais, e cada uma destas forças é uma particularidade que deve ser gerida de forma independente. Por outro lado, em mercados de plataforma, uma estratégia vencedora obscurece os limites entre os participantes do mercado, aumentando assim as interações valiosas no ecossistema. Logo, a intenção não é afastá-los por meio de uma barreira de proteção, mas sim integrá-los por meio de parcerias.

Outra abordagem amplamente difundida na literatura de estratégia é a da Visão Baseada em Recursos - VBR, onde as organizações criam valor e alcançam vantagem competitiva sustentável, devido à combinação exclusiva de um conjunto de recursos e capacidades heterogêneos, dentro de um setor, escassos, duráveis, e difíceis de imitar (Barney, 1991). Em oposição aos ditames de Porter, a abordagem da VBR focaliza o uso de recursos internos como os principais determinantes da competitividade. Portanto, é uma teoria que busca auxiliar as empresas a avaliar seu ambiente interno, especialmente seus recursos e capacidades, aferindo como estes podem criar vantagens competitivas para a organização (Barney & Hesterly, 2011). Conforme disposto, a visão baseada em recursos assume que uma empresa deve possuir, ou pelo menos controlar, o recurso inimitável (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018).

Já no âmbito das plataformas digitais, a natureza de tal recurso inimitável evolui do bem físico para o acesso à rede consumidor-produtor e às interações dali resultantes (Kovalenko, 2017). Na verdade, pode ser melhor para a organização não possuir recursos físicos, uma vez que abster-se da propriedade lhe permite crescer mais rapidamente (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018), o que tem desafiado as empresas tradicionais, uma vez que conseguem ofertar produtos e serviços sem a necessidade de deter ativos físicos ou capacidade operacional (Tigre & Pinheiro, 2019).

Isso leva, em certo sentido, a uma variante revisitada da tradicional teoria de valor baseada em recursos: um negócio de plataforma não precisa ter todos os recursos inimitáveis de seu ecossistema, mas deve tentar possuir os recursos de maior valor (Cassiman, Ricart, & Valentini, 2022). Em outras palavras, não precisam ter acesso a todos os bens cruciais, desde que tenham acesso a eles em seus ecossistemas (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019).

Em suma, no mundo dos *pipelines*, as empresas concorrem entre si tentando criar produtos e serviços de melhor qualidade. De maneira análoga, plataformas digitais concorrem entre si ao tentar melhorar a qualidade das ferramentas de que dispõem para atrair usuários, facilitar interações, e promover o encontro de produtores e consumidores (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018). Logo, trata-se de novas disposições competitivas, as quais esta revisão buscou levantar.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa de natureza exploratória objetiva analisar quais são as disposições competitivas predominantes nas plataformas digitais. Operacionalmente foram realizadas uma revisão da literatura e uma análise sociométrica dos artigos dentro do escopo de interesse para analisar sobre o que versam os estudos que já avançaram nesse entendimento.

Para tanto, os objetivos da pesquisa foram definidos, e a principal fonte de dados foi identificada. Optou-se por limitar as fontes a periódicos revisados por pares, uma vez que podem ser considerados conhecimento validado e de significativo impacto no campo (Crossan & Apaydin, 2010). A base de dados escolhida para os trabalhos foi a *Web of Science*, por ser uma das bases científicas mais relevantes, em razão da sua abundância de citações e rigorosos critérios de indexação. Além disso, possuem temáticas importantes e bem reconhecidas, o que torna o banco de dados muito popular por estudiosos da área das Ciências Sociais (Scaringella & Radziwon, 2018). O roteiro de busca é sintetizado na Figura 1.

**Figura 1**

*Crítérios de busca*

<b>Base:</b>	Web of Science Core Collection
<b>String de busca</b>	Tópico: “Digital Platform*” AND “Competit*” AND “strateg*”
<b>Data da busca</b>	27/04/2021
<b>Filtros</b>	
<b>Publication Years</b>	Todos até 2021.
<b>Document types</b>	Articles and Review Articles
<b>WoS Categories</b>	Management, Business, and Economics
<b>Languages</b>	English

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A busca a partir dos critérios estabelecidos resultou em um *pool* inicial de 93 artigos. Foi realizada então uma nova triagem a fim de refinar a seleção das publicações a serem revisadas. Para tal, foi considerada a leitura dos resumos, conforme, (i) o objetivo da investigação, (ii) a temática estudada, e (iii) contribuições empíricas e teóricas, resultando em 89 artigos remanescentes para análise. A relação de todos os artigos resultantes da busca, bem como aqueles incluídos na análise final pode ser verificada no apêndice.

Procedeu-se então com a análise sociométrica dos dados, cujo objetivo é revisar as informações dos documentos que se relacionam entre si por meio de técnicas de *clusters* (conjuntos de conceitos congregados numa mesma cor), para evidenciar em rede as possíveis semelhanças, diferenças, e tendências da temática estudada (Ribeiro, Antonialli, & Zambalde, 2015). Mais especificamente, através da sociometria, foi realizada a Análise Relacional de Citação, pelos métodos de cocitação e de acoplamento bibliográfico, a fim de visualizar as proximidades temáticas entre autores e artigos e, assim,

relevar os domínios científicos e o conjunto de temas neles tratados, refletidos na literatura e nos vínculos das citações dos pesquisadores em suas publicações (Grácio, 2016).

Para obter a classificação dos documentos de forma estruturada e organizada, foi utilizado o software VOSviewer® (1.6.6), permitindo a visualização de redes relacionais, sendo os dados transformados em gráficos que facilitam a visualização das informações (Ribeiro, Antonialli, & Zambalde, 2015).

Em seguida, foi realizada a revisão de conteúdo das publicações, de modo a caracterizar os domínios temáticos identificados e reconhecer as dimensões que orientam a vantagem competitiva das plataformas digitais. A síntese dos dados obtidos nesta revisão foi organizada na apresentação dos aspectos que caracterizaram os *clusters* teóricos encontrados a partir das palavras-chaves; bem como as dimensões de competitividade nas plataformas digitais e panorama dos estudos analisados; concluindo com uma proposta de agenda de pesquisa.

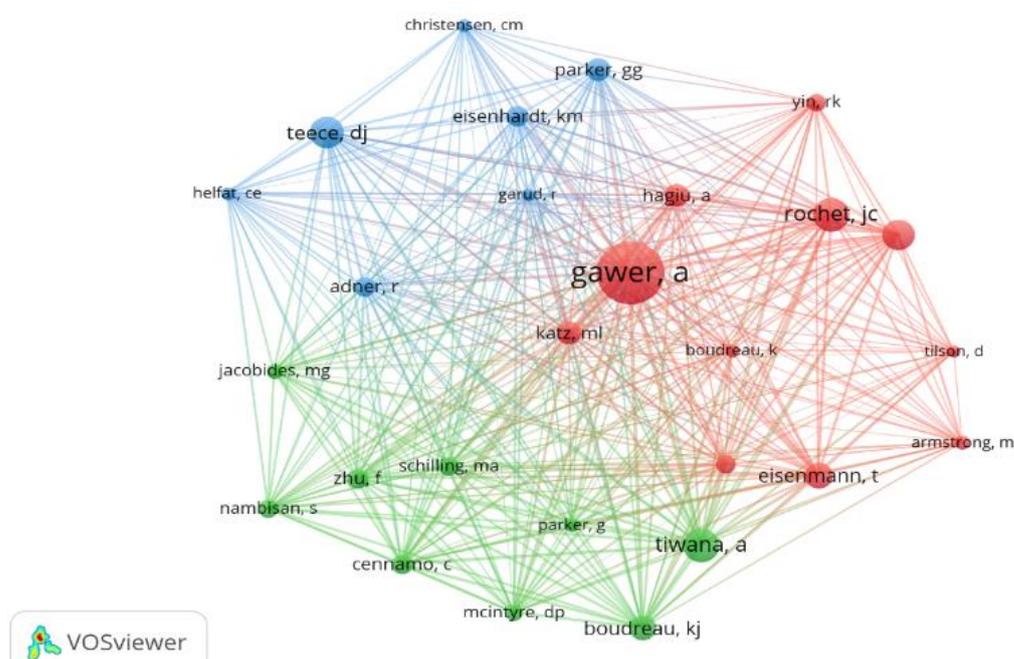
## 4 Resultados e análise dos dados

### 4.1 Descrição e análise sociométrica dos dados

A Figura 2 apresenta uma visualização da organização temática analisada a partir da cocitação de autores. Esses autores são os mais citados nas redes de cocitação e podem ter mais de uma obra publicada no tema, representando uma imagem das influências intelectuais sobre as atividades de pesquisas (Grácio, 2016).

**Figura 2**

*Cocitação de autores*



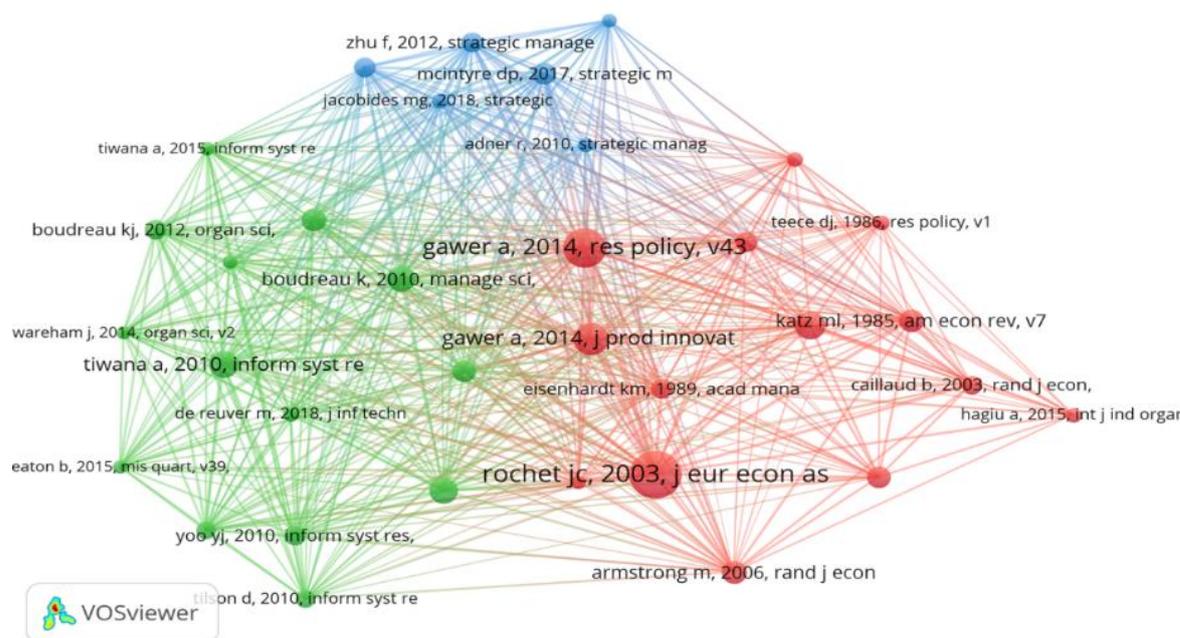
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise apontou *Annabelle Gawer* como a autora mais cocitada e com as ligações mais fortes na rede, com as relações centralizadas no *cluster* vermelho. Ela atua como professora titular de Economia Digital da Universidade de Surrey (Inglaterra) e Especialista da Comissão Europeia em Plataformas Digitais e Ecossistemas. Outro autor destacável é *Jean Charles Rochet*, também localizado no *cluster* vermelho, professor da Universidade de Genebra (Suíça). Em sequência, outros autores cocitados em destaque foram *Amrit Tiwana*, localizado no *cluster* verde, professor de negócios na Universidade da Geórgia (Estados Unidos), com enfoque em governança de Tecnologias da Informação; e *David Teece*, professor em Negócios Globais na Universidade da Califórnia (Berkeley/Estados Unidos), posicionado no *cluster* azul.

Para complementar a análise e a identificação dos padrões de citações dos artigos analisados, foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico dos autores, conforme representada na Figura 3. Como trabalhos mais citados, é possível destacar, sobretudo, o de Jean Charles Rochet, com a coautoria de Jean Tirole - *Platform Competition in Two-Sided Markets* (2003), publicado na *Journal of the European Economic Association*, que buscou construir um modelo de competição de plataforma; e o de *Annabelle Gawer* - *Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework* (2014), publicado na *Research Policy*, que desenvolveu um *framework* integrador para plataformas tecnológicas.

**Figura 3**

*Acoplamento bibliográfico de autores*

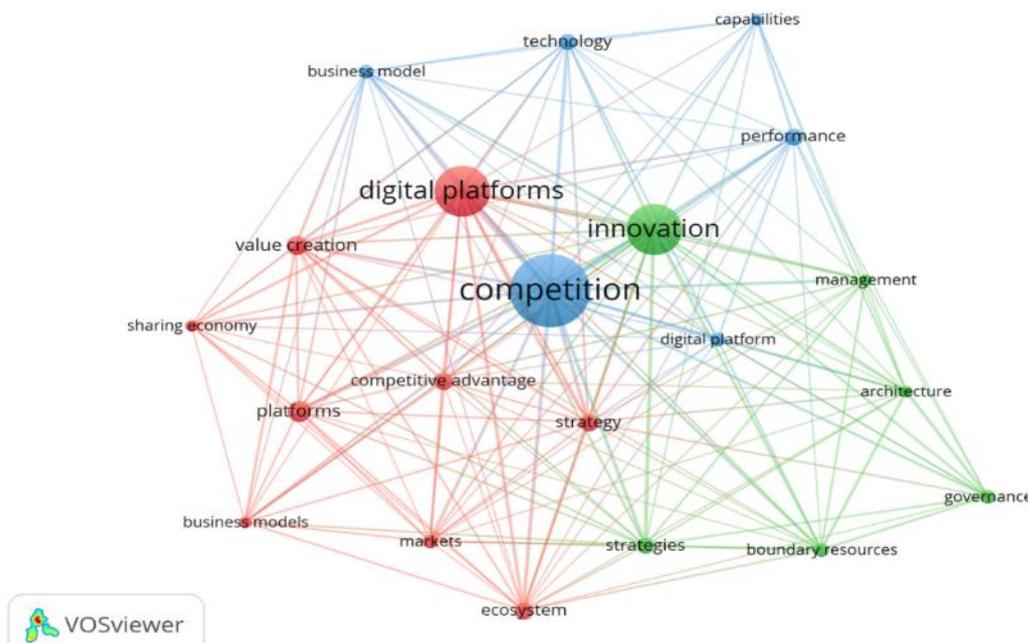


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Por último, foi feito um levantamento de ocorrência de termos mais frequentes considerando as palavras-chave das publicações reunidas (Figura 4). A análise das palavras-chave reforça as características dos agrupamentos do estudo.

**Figura 4**

*Agrupamento de palavras-chave*



**Fonte:** Dados da pesquisa.

A análise aponta o destaque de três temas principais. Localizada no *cluster* azul, observa-se o destaque da temática “*competition*”, como tema mais central entre as publicações exploradas, e mostrou estar associada a outros termos: “*digital platform*”; “*performance*”; “*business model*”; e “*technology*”. Também em destaque, localizada no *cluster* vermelho, há a temática “*digital platforms*”, associada a palavras-chave como “*platforms*”; “*value creation*”; “*strategy*”; “*competitive advantage*”; “*ecosystem*”; “*markets*”; “*business models*”; e “*sharing economy*”. E, ainda, é salientada a temática “*innovation*”, posicionada no *cluster* verde, e relacionada aos termos “*management*”; “*architecture*”; “*governance*”; “*boundary resources*”; e “*strategies*”. De acordo com os agrupamentos formados e a leitura crítica dos artigos selecionados, foi confirmada a formação de três domínios de conhecimento, que serão explorados nos tópicos seguintes.

#### 4.1.1 Grupo 1 - Competitividade das plataformas e os aspectos da competição

Da amostra do estudo, 60 artigos analisaram e discutiram como os negócios do tipo plataforma digitais competem e como estratégias são adotadas a fim de manterem as empresas bem estabelecidas no mercado. Entre os elementos que fundamentaram tal enfoque, foram observados como aspectos

principais: (i) a dinâmica pela qual o modelo de plataforma cria valor, (ii) e a centralidade dada aos dados, e sua utilização, como instrumento competitivo.

Como primeiro aspecto importante, é possível visualizar que o potencial de **criação de valor** sob a lógica das plataformas digitais se apresenta em torno da capacidade de orquestrar recursos, mais do que a capacidade de controlá-los. Dessa maneira, tal plataforma representa o processo de desenvolvimento de comunidades onde pessoas e empresas criam valor conjuntamente e de forma eficiente (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016).

Observa-se, desse modo, o deslocamento de uma geração de valor sob um fluxo unidirecional, configurando consumidores de um lado e produtores de outro, para uma estrutura de rede onde o valor é criado e redistribuído em diferentes direções. Além disso, a otimização externa apresenta-se como mais importante que a otimização interna (Parker & Van Alstyne, 2018). Logo, o foco não é mais gerar valor apenas para o cliente, o foco passa a ser em gerar valor para todo um ecossistema (Libert, Beck, & Wind, 2016).

Cabe trazer aqui o destaque que se dá às mudanças em como o valor é capturado e criado no contexto de transformações digitais. À vista disso, não há um processo de criação de valor concentrado somente a nível empresarial, que diz respeito às atividades da empresa ou aos recursos organizacionais da mesma. Ademais, a abordagem estratégica para a criação de valor, no caso de negócios do tipo plataforma, não se centraliza especificamente na eficiência de custos como apontado em Porter (1985) ou na exclusividade de um conjunto de recursos como referenciado por Barney (1991). No contexto das plataformas digitais, o valor é gerado em conjunto, sob uma perspectiva relacional entre múltiplas partes interessadas e a própria plataforma (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019; Zott & Amit, 2009). Sendo que, a competitividade entre estas plataformas passa a ser adquirida pela dificuldade em imitar a comunidade propriamente dita e os recursos que seus membros possuem e contribuem, sejam salas ou carros, ideias ou informações (Rochet & Tirole, 2003).

Outro ponto importante presente nos estudos reunidos, no que se refere à dinâmica de criação de valor, é o fato das plataformas digitais fazerem um direcionamento a um conjunto específico de usuários. Isto é, a plataforma é concebida para oferecer ferramentas, produtos, serviços, ou quaisquer outros benefícios que atrairão um conjunto específico de usuários, consumidores, e/ou produtores. Dito isto, fica explícito a necessidade da existência de uma massa crítica de usuários de um lado do mercado para atrair usuários do outro lado, para que haja a criação de um ciclo de *feedback* positivo (Hracs & Webster, 2021; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019). Este aspecto mostra-se ancorado no fato de que os usuários iniciais criam unidades de valor e atraem mais usuários, de modo a provocar um ciclo que conduzirá ao crescimento contínuo da plataforma digital (Karhu, Gustafsson, & Lyytinen, 2018; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019). Mediante isso, é possível destacar que, enquanto em empresas *pipelines* seu foco principal é atrair clientes e vender para eles em condições lucrativas, as plataformas digitais precisam atrair dois ou mais tipos de clientes (Evans & Schmalensee, 2016; Gawer, 2021).

Ademais, evoluindo as estratégias genéricas de Porter (1985), onde observa-se uma busca pela maximização do valor de clientes individuais de produtos e serviços no tempo, que vem a se posicionar no fim de um processo linear, encontra-se a busca pela maximização do valor integral de todo um ecossistema que se expande em um processo circular, interativo, e orientado por *feedback* (Gawer & Cusumano, 2014; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019).

Outro elemento presente, de maneira significativa, nos estudos da amostra considerada, é o papel ocupado pelos **dados** como importante instrumento competitivo e estratégico no modelo de negócio baseado em plataformas digitais. Estes constituem uma fonte de valor cada vez mais utilizada pelas empresas, de diversas formas, para sustentar posições no mercado. Inclusive, as plataformas digitais mais bem sucedidas do mercado são as que possuem supremacia em dados. Concorrentes sem dados não podem criar valor e, portanto, não conseguem gerar interações – o que, por sua vez, limita seu acesso aos dados (Xie et al., 2016; Khanagha et al., 2020).

À vista disso, é possível destacar a noção de que a base da concorrência não seria mais a mesma, saindo de aspectos como conteúdo e preço, e passando para a engenharia de experiências atraentes que aproveitam as possibilidades exclusivas e interconectadas da plataforma (Hracs & Webster, 2021). Assim, entende-se que as plataformas digitais fazem uma transição de fornecer produtos para oferecer experiências e aproveitam a qualidade desta experiência para garantir certa vantagem competitiva (Hracs & Webster, 2021; Karhu, Gustafsson, & Lyytinen, 2018).

Nesta direção, a personalização em escala é identificada como estratégia importante. As plataformas digitais atuam em escala e os dados digitais que elas coletam permitem criar perfis de dados de diferentes pessoas (Mayorov, 2020; Trabucchi & Buganza, 2020). Assim, a coleta de dados mostra-se importante não apenas para impulsionar a personalização, mas também os negócios de publicidade das plataformas. Os dados coletados sobre o usuário possibilitam que estas plataformas vendam anúncios direcionados a marcas e entreguem conteúdos, não apenas de acordo com critérios demográficos, mas também com padrões de comportamento. Isso permite que essas empresas obtenham informações sobre os contextos sociais, espaciais, e emocionais dos usuários em momentos específicos, gerando segmentos de público a serem vendidos a marcas de terceiros (Hracs & Webster, 2021; Karhu, Gustafsson, & Lyytinen, 2018; Mayorov, 2020; Trabucchi & Buganza, 2020).

Com isso, permite-se a visualização de pessoas como indivíduos divididos e, assim, a forma como fornecem recomendações personalizadas é otimizada para diversos estados de necessidade dos indivíduos. Neste sentido, as plataformas digitais coletam dados sobre micro interações entre consumidores e fornecedores, desde o que as pessoas pesquisam até o que consomem (Bogusz, Teigland, & Vaast, 2019; Mayorov, 2020; Trabucchi & Buganza, 2020).

Além disso, alguns outros estudos discutem o que chamam de “aprisionamento técnico”, como estratégia utilizada pelas plataformas digitais para fortalecer sua vantagem competitiva. Primeiro, os dados que alimentam a personalização em escala ficam presos em uma plataforma, como este recurso é proprietário e de valor econômico substancial, as plataformas digitais não estão dispostas a permitir que

esses dados saiam. Assim, a mudança de plataforma resultaria na perda desse histórico registrado (Hracs & Webster, 2021; Karhu, Gustafsson, & Lyytinen, 2018). A restrição do acesso a esses dados é potencialmente importante para o poder de mercado destes negócios de forma mais ampla. Nesse sentido, manter os dados armazenados em uma plataforma digital ajuda as empresas a acumular influência no mercado. Isto posto, o tratamento que tais plataformas dão aos dados dos usuários pode vir a criar barreiras a novos entrantes (Gawer, 2021).

#### 4.1.2 Grupo 2 - Plataformas digitais e a rede de valor

O segundo agrupamento, composto por *18 artigos*, cujo enfoque mostrou estar em torno das “Plataformas Digitais”, demonstrou explorar, sobretudo, a ligação entre tais plataformas e sua rede de valor. Nesta direção, entre os aspectos que estiveram alicerçando tal ligação, há o chamado **Efeitos de Rede** e suas implicações, entre elas, a centralidade da participação como elemento constituinte das estratégias das plataformas.

As redes consistem em sistemas complexos e interconectados de pessoas ou coisas. Podem ser encontradas em praticamente todos os sistemas complexos, desde redes de energia, de comunicação, de estradas, até mídias sociais, e cérebros humanos (Borgatti & Halgin, 2011). Nesta direção, é destacada a dependência das plataformas digitais ao que é denominado **Efeitos de Rede**, que são mecanismos em um sistema organizado, em que cada novo usuário torna o produto, serviço, ou experiência mais ou menos valiosos para todos os demais participantes da rede (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015). Para obter esse efeito, as plataformas digitais mostram buscar o maior número de participantes por meio da oferta, muitas vezes gratuita, de uma ampla gama de recursos e aplicações, buscando obter *feedback* positivo. Quanto mais usuários as adotam, mais valiosas elas se tornam para proprietários e usuários (Tigre & Pinheiro, 2019).

Diante disso, destaca-se que os efeitos de rede acabam representando a ideia de uma economia de escala do lado da demanda (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015; Rogers, 2017). Sob a lógica da economia industrial, no que tange a abordagem do posicionamento competitivo, mais especificamente à Cadeia de Valor (Porter, 1985), as empresas buscam eficiência por meio das economias de escala pelo lado da oferta. As empresas *pipelines* esperam atingir sua força de mercado controlando recursos, aumentando significativamente a eficiência, e evitando desafios de qualquer uma das Cinco Forças (Porter, 1985). Quanto maior a produção, mais diluídos serão os custos fixos e as despesas indiretas, resultando em menores custos unitários e menor preço para os clientes (Tigre & Pinheiro, 2019). Todavia, o modelo das plataformas mostra que os ativos fixos e a estrutura de custos dos sites e aplicativos, por exemplo, apresentam relativamente menos importância para o sucesso das plataformas digitais do que, portanto, o crescimento dos associados à sua rede (Tigre & Pinheiro, 2019).

Para Parker, Van Alstyne, e Choudary (2019), os efeitos de rede fazem com que as empresas "invertam" a mudança de produção de dentro para fora da empresa. Remetendo às concepções clássicas,

destaca-se que, enquanto o valor do produto refere-se a algo depreciado pelo uso, no caso das plataformas digitais, através dos efeitos de rede, elas acabam tendo o seu valor apreciado pelo uso. Isto é, acontece uma elevação da proposição de valor das plataformas digitais, com base em *feedback* positivo, que tende a superar qualquer proposição de valor estática ou em declínio (Libert, Beck, & Wind, 2016; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019). Não se trata, portanto, em limitar-se em criar valor, estando as empresas numa posição de controladoras, mas sim posicionarem-se como orquestradoras, onde as plataformas buscarão orquestrar a criação de valor pelos usuários (Libert, Beck, & Wind, 2016).

O proprietário da plataforma buscará por administrar, criar estrutura, e concentrar-se na governança de sua rede, para que a relação consumidor-produtor seja cada vez melhor e mais forte. A partir deste relacionamento, o proprietário vai buscando mais consumidores e mais produtores para incorporar nesse relacionamento. O grande objetivo da plataforma é que haja um efeito positivo na relação entre produtores e consumidores, uma vez que as "boas experiências" para os usuários determinarão um efeito positivo ou não (Gawer, 2011; Zhu & Furr, 2016). Neste modelo, há a mudança de uma economia baseada em produção, em construção de ativo, onde há criação de barreiras de entrada, por exemplo, para o foco na orquestração dos recursos, a fim de gerar valor para todo um ecossistema (Mahesh & Hari, 2020; Montalban, Frigant, & Jullien, 2019).

Entre os estudos reunidos, é destacada a centralidade da **participação** como elemento que conduz a estratégia das plataformas digitais. A participação é apresentada como vital para um envolvimento mais profundo entre as plataformas digitais e os seus usuários (Kathuria, Karhade, & Konsynski, 2020). Desse modo, a interação e o engajamento por parte dos participantes são trazidos como elementos fundamentais para o sucesso das plataformas digitais que, portanto, devem estar atentas em incentivar a participação (Libert, Beck, & Wind, 2016).

Entende-se que, para a plataforma provedora, a participação dos usuários é condição necessária para atingir uma massa crítica, que permitirá inclinar o mercado a favor da plataforma e, potencialmente, estabelecer uma vantagem competitiva. Além disso, sem o envolvimento das pessoas que as usam, as plataformas digitais mostram-se incapazes de cultivar os efeitos de rede, nem coletar dados como ativos valiosos para impulsionar os efeitos utilizador de seus bens e serviços (Hracs & Webster, 2021).

Sobre o enfoque acerca dos efeitos de rede, bem como da interação e do engajamento entre os participantes da rede de valor, é possível destacar a noção de que os efeitos de rede tendem a levar a retornos crescentes de escala (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2009). Todavia, tais retornos de escala podem resultar em uma estrutura concentrada e monopolística, numa dinâmica de “o vencedor leva tudo” (Gawer, 2021).

#### 4.1.3 Grupo 3 - Inovação e as decisões relativas à participação

O grupo de destaque em torno da temática *Inovação*, composto por 11 artigos, apresentou o foco nas **decisões relativas à participação** dos atores dentro da plataforma. Sendo o ato de participar da plataforma digital apresentado como uma escolha deliberada e endógena feita por fornecedores independentes, limitada, mas não isomórfica, por outras escolhas estratégicas dos fornecedores (Kenney et al., 2019). Neste sentido, diferente da compreensão em torno das estratégias pelas quais os proprietários da plataforma podem aumentar o tamanho de sua base instalada, inclusive identificada no Grupo 2 caracterizado anteriormente, aqui a participação concentra-se na necessidade percebida de entender os fatores que levam à escolha dos fornecedores e usuários participarem, ou não, de uma plataforma específica (Kathuria, Karhade, & Konsynski, 2020; Kenney et al., 2019).

Tem-se que quando a plataforma digital atrai consumidores, é de se esperar que fornecedores também tendem a aderir à plataforma. Contudo, do ponto de vista dos fornecedores, sua participação mostra-se ser um processo complexo e que exige uma escolha estratégica. O acesso ao mercado é uma vantagem potencial, em que a participação na plataforma pode, potencialmente, conectar um fornecedor a outros consumidores (Veisdal, 2020; Hilbolling et al., 2021; Cenamor, 2021). O papel das plataformas digitais é incentivar que os consumidores participem, porém, por outro lado, também existem incentivos e contingências adequados para que os fornecedores exerçam sua escolha estratégica de participação. Assim, estas plataformas, como “fantasmas famintos”, são incapazes de saciar seus anseios de crescimento devido à restrição imposta pela participação insuficiente de fornecedores (Kathuria, Karhade, & Konsynski, 2020; Kenney et al., 2019).

Sob esse cenário, foram identificadas determinadas estratégias adotadas por fornecedores para decidir sua participação, sendo destacadas: (i) incentivos monetários, no que se refere ao acesso à plataforma com desconto e desenvolvimento de produto subsidiado; (ii) atividades de *marketing*; e (iii) intervenções tecnológicas associadas a recursos de plataforma personalizados, ferramentas complementares, e governança (Kathuria, Karhade, & Konsynski, 2020).

Com isso, considerando que a participação na plataforma digital depende de uma variedade de construções no nível do fornecedor, pode haver a relutância em usar a plataforma caso não visualizem a obtenção de qualquer benefício financeiro direto. Desse modo, fornecedores experientes em tecnologia podem estar mais dispostos a participar de um evento baseado em plataforma do que seus pares não experientes (Kenney et al., 2019).

À vista disso, é observado o destaque no que se refere aos **obstáculos e propulsores** à participação destes fornecedores. Entre tais obstáculos, se destacam as ameaças de expropriação ou imitação pelo proprietário da plataforma. Por isso, são tratadas como importantes as ferramentas de segurança à propriedade intelectual, direitos e capacidades de trocas de dados, para que os fornecedores resistam a possíveis ameaças. Por outro lado, encontramos a compatibilidade como aspecto em destaque que impulsiona a participação da plataforma. Tal propulsor encontra-se fundamentado na sua capacidade

em diminuir custos de troca, associados à migração para uma nova plataforma ou atualização para uma nova geração da plataforma (Cenamor, 2021; Hilbolling et al., 2021).

Ainda, por mais que as tecnologias digitais forneçam quase ilimitadas oportunidades de inovação, essa característica pode resultar em baixa qualidade dos complementos. Por isso, o grande número de terceiros como fornecedores de complementos (ou seja, complementadores) aparece como desafio significativo para proprietários de plataformas (Hein et al., 2020; Kenney et al., 2019).

Também, para possibilitar a cooperação com os complementadores, o proprietário da plataforma pode usar um recurso de limite de licença de código aberto para abrir e compartilhar os recursos principais da plataforma. Porém, a abertura muito ampla torna a plataforma e seus recursos compartilhados vulneráveis à exploração estratégica. Essa forma proeminente de exploração estratégica mostra-se conceituada como “bifurcação de plataforma”, onde uma empresa hostil, ou seja, uma bifurcadora, ignora os recursos de limite de controle do *host* e explora os recursos compartilhados da plataforma, núcleo, e complementos, para criar um negócio de plataforma competitivo (Hein et al. 2020).

Assim, embora uma estratégia de plataforma possa beneficiar uma empresa ao aproveitar uma gama maior de complementadores, pode, igualmente, permitir que os concorrentes adotem suas táticas. A plataforma concorrente buscará copiar, adaptar, e fazer a reengenharia de uma plataforma para replicá-la e beneficiar-se do negócio complementar construído em cima da plataforma original (Hein et al. 2020).

Tais aspectos acabam destacando a natureza modular dessas plataformas, que se apresenta como via para uma abordagem distribuída à inovação, conectando os proprietários da plataforma a um grande número de complementadores heterogêneos e os usuários finais (Bogers et al., 2017). Neste paradigma, é identificado maior destaque de aspectos como governança do ecossistema e persuasão de parceiros externos, do que a otimização de produtos e o controle de empregados internos (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019). Por isso, os gestores precisam estar atentos às interações, ao acesso dos participantes, e às novas métricas de desempenho das plataformas digitais (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016).

#### *4.2 Síntese do cenário de competitividade nas plataformas frente aos estudos analisados*

As abordagens de posicionamento competitivo e vantagem competitiva sustentável consolidaram uma lente capaz de explicar a competição em indústrias tradicionais, onde um ambiente competitivo relativamente previsível, mas não estático, requer que uma empresa implemente estratégias clássicas baseadas em economias de escala e uso de recursos-chave limitados (Grundy, 2006). Todavia, ao trazer à superfície os elementos aparentes que orientam a vantagem competitiva baseada no contexto das plataformas digitais, observa-se uma perspectiva multifacetada da competição e determinadas mudanças de enfoques. Na Figura 5, estão reunidos, neste sentido, os principais elementos manifestados mediante a identificação e análise dos domínios temáticos destacados.

**Figura 5**

*Elementos caracterizantes da vantagem competitiva*

Disposições competitivas	
<i>Empresas tradicionais (pipelines)</i>	<i>Modelos de negócios baseados em Plataformas Digitais</i>
Otimização de recursos	Governança do ecossistema
Fluxo unidirecional	Estrutura de rede
Valor direcionado ao cliente	Valor disseminado para o ecossistema
Otimização interna	Interação externa
Maximização do valor para o cliente individual	Maximização do valor integral para os <i>stakeholders</i>
Atração de clientes	Interação entre usuários
Processo de criação de valor linear	Criação de valor orientada por <i>feedback</i>
Mudança tecnológica lenta	Mudança tecnológica dinâmica
Baixas quantidades de dados	Grandes quantidades de dados
Foco em conteúdo e preço	Foco na geração de experiências atraentes
Escala do lado da oferta	Escala do lado da demanda
Controle de empregados internos	Persuasão de parceiros externos

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Observa-se, sobretudo, que nas plataformas digitais, a criação de valor acontece na facilidade de interações entre produtores externos e consumidores que a plataforma propicia. Graças a essa orientação externa, na maioria das vezes, os custos de produção variáveis são descartados. O destaque passa de ditar processos, para a persuasão dos participantes e governança do ecossistema como elementos essenciais (Gawer & Cusumano, 2014; Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015). Ainda em destaque, há o fato de que a capacidade de orquestrar a competição e a cooperação estrategicamente entre segmentos de mercado, tecnologias, e os grupos de usuários, vem se tornando um fator distintivo nas vantagens competitivas entre plataformas e as empresas tradicionais.

A vantagem competitiva das plataformas digitais, neste sentido, enfatiza a maximização do valor integral de um ecossistema que se expande em um processo circular, interativo, e orientado por *feedback* (Gawer & Cusumano, 2014). Às vezes, para isso, mostra-se ser necessário subsidiar um tipo de consumidor para atrair outro tipo. Desse modo, uma plataforma se fortalece à medida que agrega produtos, serviços, e inovações complementares ao ecossistema (Tigre & Pinheiro, 2019). Nas plataformas digitais, a principal fonte de vantagem competitiva, advém do foco nas trocas entre produtores e consumidores, do número de interações, e dos efeitos da rede associados (Rochet & Tirole, 2003).

Assim, no escopo desta pesquisa verificou-se que as plataformas digitais estão reestruturando a força de trabalho e redefinindo o escopo da competição (Kenney et al., 2019). Conforme foi argumentado ao longo do estudo, a lógica subjacente ao modelo de plataformas, onde o que se percebe

é que os efeitos de rede têm elevado substancialmente o valor de mercado das empresas, e as comunidades das quais estas plataformas participam têm gerado retornos financeiros substanciais. No entanto, o que tem feito a diferença nestas negociações não é o tamanho da estrutura, mas sim o tamanho da comunidade em torno destes empreendimentos que promovem efeitos de rede exponenciais (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016).

Em suma, as interdependências entre os agentes do ecossistema são uma fonte importante de vantagem competitiva para a plataforma. Foi identificada a interdependência entre três tipos principais de atores: proprietários de plataforma, fornecedores (complementadores), e usuários finais (Cenamo & Santaló, 2019; Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Gawer, 2014; Tiwana, 2015). Foi observado o enfoque em como ecossistemas de plataforma se concentram no papel dos proprietários de plataformas, buscando atrair uma grande base instalada de usuários finais e complementares, a fim de impulsionar os efeitos da rede e, assim, influenciar a adoção da sua plataforma e torná-la mais competitiva (McIntyre & Srinivasan, 2017).

Outro ponto importante é como a dinâmica do ecossistema leva a novas possibilidades de complementos, falhas em seu funcionamento, e à obsolescência destes. Quando se trata de um complemento de plataforma (por exemplo, um aplicativo de terceiros), a qualidade apresenta-se como fator imprescindível para o quão bem ela interopera com a plataforma central e funcionalidades adicionais que fornece. Analisando as plataformas digitais, o que os estudos apontam é que a qualidade do complemento não é fixa, ou seja, ela é variável de acordo com a evolução da plataforma e do ecossistema ao longo do tempo.

Por isso, para sustentar a qualidade, os proprietários de plataformas dependem dos esforços dos complementadores e de outros atores do ecossistema como os usuários, sobre os quais os proprietários têm controle limitado ou até mesmo nenhum controle. Então, para manter a vantagem competitiva da plataforma e o seu ecossistema competitivo, os proprietários de plataformas não devem apenas se preocupar em atrair novos complementadores e, sim, assegurar que esses complementadores permaneçam engajados ao longo do tempo.

#### *4.3 Tendências e proposta de agenda de pesquisa*

É possível observar que a compreensão acerca das plataformas digitais e sua ascensão no mercado tende a ser tradicionalmente explicada pela vantagem competitiva propiciada pela tecnologia, destacando o apoio de diferentes partes interessadas (van de Kaa et al., 2011). Logo, é percebido que diferentes agentes das plataformas digitais dependem e afetam uns aos outros (De Reuver et al., 2018; Tigre & Pinheiro, 2019). Além disso, é possível observar que alguns estudos vêm discutindo como a competição nos mercados de produtos complementares é cada vez mais intensa e encontra-se em rápida mudança, o que está levando a uma complexidade cada vez maior no desenho de estratégias para obter vantagem competitiva.

No entanto, é preciso ir além da análise dos atores do jogo empresarial e a dinâmica de interdependência entre eles. Conforme propõe a abordagem da rede de valores de Nalebuff & Brandenburger (1997), é preciso compreender a dinâmica e a manutenção do engajamento destes atores. Diante deste cenário, muitas pesquisas têm enfatizado a interdependência dos membros do ecossistema - a tríade entre proprietários da plataforma, complementadores, e usuários, salientando a importância de estudos para investigar e compreender como as relações e papéis dos atores do ecossistema influenciam na dinâmica da plataforma, bem como nas suas estratégias e vantagem competitiva (Ricart et al., 2020).

Sobretudo, considerando a perspectiva da rede de valor, uma frente ampla de estudos vêm ressaltando a necessidade de pesquisas que definam e explorem as condições de governança que orquestram os diferentes atores no âmbito das plataformas (Libert, Beck, & Wind, 2016).

Uma outra chamada recorrente corresponde à necessidade de pesquisas que avancem para uma análise mais específica dos fornecedores (complementadores), pois, tradicionalmente, os complementadores são vistos implicitamente como um grupo relativamente homogêneo de empresas que reagem como um todo às decisões dos proprietários da plataforma, logo, suas particularidades e dinâmicas individuais necessitam ser devidamente reconhecidas e consideradas dentro do ecossistema.

Além disso, as plataformas digitais têm tido o reconhecimento pelos consumidores, em termos de benefícios, principalmente porque as plataformas tornam a informação mais acessível e ágil e a comunicação mais fácil, gerando novas oportunidades de negócio e aumentando a escolha de produtos e serviços. Seu desenvolvimento facilitou a vida das pessoas de várias maneiras, desde as compras à interação social.

Porém, as plataformas digitais controlam significativamente os dados dos consumidores e, do ponto de vista da lei da concorrência e competitividade, ganharam um poder de mercado significativo, gerando preocupações não apenas sobre o contexto competitivo, mas também sobre a proteção do consumidor e sua privacidade, bem como a regulamentação das plataformas, além também de questões sobre legislação trabalhista e precarização dos trabalhos, na chamada “uberização”. Neste campo, é chamada a atenção para um movimento de estudos sobre os efeitos negativos do poder de mercado dessas plataformas, a fim de encontrar maneiras de lidar com os novos desafios decorrentes da plataformização (Eleodor, 2019).

## 5 Considerações finais

Conceitos tradicionais de competição, que por décadas dominaram o pensamento de negócios, por si só não explicam as mudanças de concorrência e a nova batalha competitiva (Parker, Alstyne, & Choudary, 2018). Não há uma visão coesa de como se dá a dinâmica competitiva em um cenário baseado em tecnologia e digitalização no qual operam as plataformas digitais. Como foi observado, essa lacuna se reflete na teoria, nas diretrizes de gestão, e nos currículos acadêmicos de ensino de Administração

Estratégica. Por isso, o objetivo deste estudo foi analisar quais são as disposições competitivas predominantes nas plataformas digitais.

Isto posto, o que se pode observar advém do fato de que as empresas da era industrial foram impulsionadas por economias de escala de oferta, visando eficiência produtiva com altos volumes e baixos custos; ou perseguindo, por vezes, a insustentável diferenciação. Durante mais de três décadas, as abordagens do Posicionamento e da Vantagem Competitiva Sustentável, foram dominantes na explicação acerca da vantagem competitiva, afinal no caso dos *pipelines* as “forças externas”, com as quais as organizações devem lidar, são depletivas (extraem valor da empresa). Por outro lado, nas plataformas digitais as forças externas podem ser acretivas, isto é, podem adicionar valor ao negócio do tipo plataforma.

Retomando ao objetivo que fundamenta este estudo, na nova arquitetura organizacional baseada nas plataformas digitais, o poder dos compradores e fornecedores que é uma ameaça no universo dos negócios *pipeline*, pode ser visto como um ativo nas plataformas; por isso, entender quando as forças externas têm condições de adicionar ou extrair valor de um ecossistema é essencial para a estratégia da plataforma digital (Parker & Van Alstyne, 2018), que passa a perseguir uma estratégia de cooperação competitiva em detrimento da competição pura (Kovalenko, 2017). A importância das abordagens de vantagem competitiva tradicionais não se ajusta à realidade das plataformas, pois já não compreendem holisticamente a vantagem competitiva. As próprias forças da competição deixaram de afetar os mercados de inovação e as indústrias de tecnologia, sobretudo no tocante às plataformas (Rochet & Tirole, 2003).

A vantagem competitiva central e o valor central, respectivamente, fluíram para outros elementos do modelo de negócios (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015). É possível dizer que uma plataforma digital de sucesso se distingue de outra malsucedida pela competência de contabilidade, análise, processamento de informações, e tomada de decisão com base em grandes quantidades de dados. São nessas competências que existe um grande potencial de criação de valor (Kovalenko, 2017; Libert, Beck, & Wind, 2016).

Este estudo destaca um princípio importante para o funcionamento de plataformas digitais multilaterais, que são os ecossistemas, os quais se constroem como uma comunidade de inovação trazendo o conceito de ecossistema de “inovação aberta”, que implica o compartilhamento de tecnologias. Nesse aspecto, enquanto as primeiras plataformas digitais têm sido disruptivas para setores como varejo, turismo, e mobilidade, empresas com uma natureza mais analógica e tradicional devem repensar suas estratégias a fim de entrar nos ecossistemas digitais para criarem valor e permanecerem competitivas, valendo-se dos efeitos da rede.

Em termos de contribuição, a sistematização através dos agrupamentos em *clusters* auxiliou na ilustração de um panorama sobre os estudos de plataformas digitais e competitividade, e na identificação do cenário da pesquisa atual. Os resultados forneceram um roteiro sólido para uma investigação mais aprofundada a respeito do tema. Além disso, este estudo se amplia para uma discussão relacionada às

diferentes estratégias que empreendedores e gestores de plataformas digitais têm implementado para fomentar a inovação e o crescimento contínuo de seus negócios, com base nas externalidades da rede.

Destacam-se as limitações desta pesquisa, que se baseia em uma amostra que considera muitos casos diferentes, inclusive diversos tipos de plataformas, desde plataformas bilaterais às multifacetadas. Essas limitações podem ser o ponto de partida para pesquisas futuras, (além daquelas já mencionadas no tópico 4.3: Tendências e Agenda de pesquisa), sendo recomendado o estudo de caso mais aprofundado, em alguma plataforma específica, dando destaque às dimensões não exploradas de uma estratégia, a fim de identificar e esclarecer as oportunidades e desafios envolvidos na geração, implementação, e acompanhamento de tais estratégias e seus resultados para a vantagem competitiva. Nenhum artigo analisado na revisão referia-se ao contexto brasileiro, neste sentido, entende-se a relevância em analisar o comportamento competitivo em cenário nacional, pois tais critérios de estratégias e competitividade podem se dar de forma diferente, apresentando novas estratégias, resultantes do contexto em questão.

### Referências

- Abdalla, M. M., Conejero, M. A., & Oliveira, M. A. (2019). *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Adner, R., Puranam, P., & Zhu, F. (2019). What is different about digital strategy? From quantitative to qualitative change. *Strategy Science*, 4(4), 253-261. <https://doi.org/10.1287/stsc.2019.0099>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. In: Gawer, A. (Ed.). *Platforms, markets and innovation*, 32, [S.I]: Edward Elgar Publishing, 19-44. <https://doi.org/10.4337/9781849803311>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. Trad. Midori Yamamoto.
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... & Ter Wal, A. L. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Bogusz, C.I., Teigland, R., & Vaast, E. (2019). Designed entrepreneurial legitimacy: the case of a Swedish crowdfunding platform. *European Journal of Information Systems*, 28(3), 318-335. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1534039>
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>

- Botelho, T. L. (2018). Here's an opportunity: Knowledge sharing among competitors as a response to buy-in uncertainty. *Organization Science*, 29(6), 1033-1055. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1214>
- Cassiman, B., Ricart, J. E., & Valentini, G. (2022). Commitment and Competitive Advantage in a Digital World. *Strategy Science*, 7(2), 130-137. <https://doi.org/10.1287/stsc.2022.0164>
- Cenamor, J. (2021). Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions. *Journal of Business Research*, 122, 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.016>
- Cennamo, C., & Santaló, J. (2019). Generativity tension and value creation in platform ecosystems. *Organization Science*, 30(3), 617-641. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1270>
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Introduction - platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381-400. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
- Crainer, S., & Dearlove, D. (2014). *Estratégia: arte e ciência na criação e execução*. Bookman Editora.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York: Harper Business.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, RC (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33 (2), 124-135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
- Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92. <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>
- Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2009). Opening platforms: how, when and why?. *Platforms, markets and innovation*, 6, 131-162. <https://doi.org/10.4337/9781849803311>
- Eleodor, D. (2019). Big Tech, Big Competition Problem? *Calitatea*, 20(S3), 49-57. [https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/supliment/2019/Q-asContents\\_Vol.20\\_S3\\_October-2019.pdf#page=41](https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/supliment/2019/Q-asContents_Vol.20_S3_October-2019.pdf#page=41)
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Furr, N., & Shipilov, A. (2019). Digital doesn't have to be disruptive: the best results can come from adaptation rather than reinvention. *Harvard Business Review*, 97(4), 94-104. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA592569971&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00178012&p=AONE&sw=w>
- Furr, N. (2021). Technology entrepreneurship, technology strategy, and uncertainty, in *Strategic Management: State of the Field and Its Future*, 205-220.

- Gawer, A. (2009). Platforms, markets and innovation: an introduction. In: Gawer, A. *Platforms, markets and innovation*. [S.l.]: Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781849803311>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 21(47), 82-99.  
<https://doi.org/10.5007/1518-2924.2016v21n47p82>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Hänninen, M., & Paavola, L. (2020). Digital platforms and industry change. In: Lehtimäki, H., Uusikylä, P., Smedlund, A. (eds). *Society as an Interaction Space*, 22, 213-226.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-15-0069-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-15-0069-5_10)
- Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87-98.  
<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research policy*, 47(8), 1391-1399.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Hilbolling, S., Berends, H., Deken, F., & Tuertscher, P. (2021). Sustaining complement quality for digital product platforms: A case study of the Philips Hue ecosystem. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 21-48. <https://doi.org/10.1111/jpim.12555>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hracs, B. J., & Webster, J. (2021). From selling songs to engineering experiences: exploring the competitive strategies of music streaming platforms. *Journal of Cultural Economy*, 14(2), 240-257. <https://doi.org/10.1080/17530350.2020.1819374>
- Karhu, K., Gustafsson, R., & Lyytinen, K. (2018). Exploiting and defending open digital platforms with boundary resources: Android's five platform forks. *Information Systems Research*, 29(2), 479-497. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0786>
- Kathuria, A., Karhade, P.P., & Konsynski, B.R. (2020). In the realm of hungry ghosts: multi-level theory for supplier participation on digital platforms. *Journal of Management Information Systems*, 37 (2), 396-430. <https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1759349>
- Khanagha, S., Ansari, S., Paroutis, S., & Oviedo, L. (2020). Mutualism and the dynamics of new platform creation: A study of Cisco and fog computing. *Strategic Management Journal*, 1-31.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3147>

- Kenney, M., Rouvinen, P., Seppälä, T., & Zysman, J. (2019). Platforms and industrial change. *Industry and Innovation*, 26(8), 871-879. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1602514>
- Kovalenko, A. (2017). Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network. *Upravlenets-The Manager*, (4), 39-42. <http://dx.doi.org/10.29141/2218-5003-2017-6-4-5>
- Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11). <http://doi.org/10.22215/timreview/1281>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). Network Revolution: Creating Value Through Platforms. Disponível em: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-network-revolution-creating-value-through-platforms-people-and-digital-technology/>. Acesso em 15 abr. 2021.
- Mahesh, V.J., & Hari, P. (2020). Customer's perception towards DUNZO delivery service. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 1080-1086. <http://dx.doi.org/10.47750/cibg.2020.26.02.152>
- Mayorov, S. (2020). Digital Transformation of Capital Market Infrastructure. *Economic Policy, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, 5, 8-31. <http://dx.doi.org/10.18288/1994-5124-2020-5-8-31>
- McGrath, R. (2013). *O fim da vantagem competitiva: um novo modelo de competição para mercados dinâmicos*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- Montalban, M., Frigant, V., & Jullien, B. (2019). Platform economy as a new form of capitalism: a Régulationist research programme. *Cambridge Journal of Economics*, 43(4), 805-824. <https://doi.org/10.1093/cje/bez017>
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33. <https://doi.org/10.1108/eb054655>
- Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M. (2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 354-368. <https://doi.org/10.1002/sej.130>
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2018). Innovation, openness, and platform control. *Management Science*, 64(7), 3015-3032. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2757>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2019). *Plataforma: a revolução da estratégia*. Alta Books.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Ribeiro, N. C., Antonialli, L. M., & Zambalde, A. L. (2015). Análise sociométrica da estrutura da rede de propriedade intelectual de uma universidade pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5, 127-146. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213847.pdf>
- Ricart, J. E., Snihur, Y., Carrasco-Farré, C., & Berrone, P. (2020). Grassroots resistance to digital platforms and relational business model design to overcome it: A conceptual framework. *Strategy Science*, 5(3), 271-291. <https://doi.org/10.1287/stsc.2020.0104>
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rogers, D. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business.
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59-87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>
- Steur, A. J. (2018). When a New Platform Enters a Market, What Is the Impact on Incumbents?. *Technology Innovation Management Review*, 8(10). <http://doi.org/10.22215/timreview/1192>
- Tigre, P. B., & Pinheiro, A. M. (2019). *Inovação em serviços e a economia do compartilhamento*. Saraiva Educação SA.
- Tiwana, A. (2015). Evolutionary competition in platform ecosystems. *Information Systems Research*, 26(2), 266-281. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0573>
- Trabucchi, D., & Buganza, T. (2020). Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 345-358. <https://doi.org/10.1111/caim.12320>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *As disciplinas dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3ª. Edição, RJ: Rocco.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Reasons platforms fail. *Harvard business review*, 31(6), 2-6. <https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail>
- Van Alstyne, M., & Parker, G. G. (2017). Platform business: from resources to relationships. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 24-29. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0004>
- Van de Kaa, G., van den Ende, J., De Vries, H. J., & van Heck, E. (2011). Factors for winning interface format battles: A review and synthesis of the literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(8), 1397-1411. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.03.011>
- Weisdal, J. (2020). The dynamics of entry for digital platforms in two-sided markets: a multi-case study. *Electronic Markets*, 30(3), 539-556. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00409-4>
- Xie, K., Wu, Y., Xiao, J., & Hu, Q. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*, 53(8), 1034-1048. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.06.003>
- Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms: Making the leap. *Harvard Business Review*, 94(4), 51-57. <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap>

## Apêndice

Relação dos artigos resultantes da busca

(\*) Não foram incluídos na análise.

ID	Autores	Título	Journal	Ano	DOI
1	Cozzolino, A; Corbo, L; Aversa, P	Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2021	10.1016/j.jbusres.2020.12.058
2	Floetgen, RJ; Strauss, J; Weking, J; Hein, A; Urmetzer, F; Bohm, M; Krcmar, H	Introducing platform ecosystem resilience: leveraging mobility platforms and their ecosystems for the new normal during COVID-19	EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS	Early	10.1080/0960085X.2021.1884009
3	Poniatowski, M; Luttenberg, H; Beverungen, D; Kundisch, D	Three layers of abstraction: a conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms	INFORMATION SYSTEMS AND E-BUSINESS MANAGEMENT	Early	10.1007/s10257-021-00513-8
4	Mathews, S; Prentice, C; Tsou, A; Weeks, C; Tam, L; Luck, E	Managing eWOM for hotel performance	JOURNAL OF GLOBAL SCHOLARS OF MARKETING SCIENCE	Early	10.1080/21639159.2020.1808844
5	Cenamor, J	Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2021	10.1016/j.jbusres.2020.09.016
6	Thomas, M; Le Masson, P; Weil, B; Legrand, J	The future of digital platforms: Conditions of platform overthrow	CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT	2021	10.1111/caim.12422
7*	Kelly, SJ; Van der Leij, D	A new frontier: alcohol sponsorship activation through esports	MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING	Early	10.1108/MIP-03-2020-0101
8*	Franc, S	COMPETITION POLICY IN THE DIGITAL ECONOMY	EKONOMSKA MISAO I PRAKSA-ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE	2020	10.17818/EMIP/2020/2.9
9	Trabucchi, D; Sanasi, S; Ghezzi, A; Buganza, T	Idle Asset Hunters-The Secret of Multi-sided Platforms	RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT	2020	10.1080/08956308.2021.1842677
10	Dell'Era, C; Trabucchi, D; Magistretti, S	Exploiting incumbents' potentialities: From linear value chains to multisided platforms	CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT	2021	10.1111/caim.12413
11	Hilbolling, S; Berends, H; Deken, F; Tuertscher, P	Sustaining Complement Quality for Digital Product Platforms: A Case Study of the Philips Hue Ecosystem	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	2021	10.1111/jpim.12555
12*	Moral, AM; Jurado, EB; Ucles, DF; Viruel, MJM; Poyatos, RP	Second degree cooperativism and ICT adoption	CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA	2020	10.7203/CIRIEC-E.100.17712
13	Mayorov, SI	Digital Transformation of Capital Market Infrastructure	EKONOMICHSKAYA POLITIKA	2020	10.18288/1994-5124-2020-5-8-31
14	Schmidt, MC; Veile, JW; Muller, JM; Voigt, KI	Ecosystems 4.0: redesigning global value chains	INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS MANAGEMENT	Early	10.1108/IJLM-03-2020-0145
15	Hracs, BJ; Webster, J	From selling songs to engineering experiences: exploring the competitive strategies of music streaming platforms	JOURNAL OF CULTURAL ECONOMY	2021	10.1080/17530350.2020.1819374
16	Rietveld, J; Ploog, JN; Nieborg, DB	COEVOLUTION OF PLATFORM DOMINANCE AND GOVERNANCE STRATEGIES: EFFECTS ON COMPLEMENTOR PERFORMANCE OUTCOMES	ACADEMY OF MANAGEMENT DISCOVERIES	2020	10.5465/amd.2019.0064
17	Bazarhanova, A; Yli-Huumo, J; Smolander, K	From platform dominance to weakened ownership: how external regulation changed Finnish e-identification	ELECTRONIC MARKETS	2020	10.1007/s12525-019-00331-4

ID	Autores	Título	Journal	Ano	DOI
18	Ricart, JE; Snihur, Y; Carrasco-Farre, C; Berrone, P	Grassroots Resistance to Digital Platforms and Relational Business Model Design to Overcome It: A Conceptual Framework	STRATEGY SCIENCE	2020	10.1287/stsc.2020.0104
19	Sanchez-Cartas, JM	Intellectual property and taxation of digital platforms	JOURNAL OF ECONOMICS	2021	10.1007/s00712-020-00717-5
20	Trabucchi, D; Buganza, T; Verganti, R	Quantity or quality? Value creation in two-sided platforms	TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT	2021	10.1080/09537325.2020.1804057
21*	Secundo, G; Rippa, P; Meoli, M	Digital transformation in entrepreneurship education centres: preliminary evidence from the Italian Contamination Labs network	INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH	2020	10.1108/IJEER-11-2019-0618
22	Karhu, K; Gustafsson, R; Eaton, B; Henfridsson, O; Sorensen, C	Four Tactics for Implementing a Balanced Digital Platform Strategy	MIS QUARTERLY EXECUTIVE	2020	10.17705/2msqe.00027
23	Portuese, A	Beyond antitrust populism: Towards robust antitrust	ECONOMIC AFFAIRS	2020	10.1111/ecaf.12401
24	Shastitko, AE; Markova, OA	An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement	VOPROSY EKONOMIKI	2020	10.32609/0042-8736-2020-6-37-55
25	Trabucchi, D; Buganza, T	Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms	CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT	2020	10.1111/caim.12320
26	Wells, P; Wang, XB; Wang, LQ; Liu, HK; Orsato, R	More friends than foes? The impact of automobility-as-a-service on the incumbent automotive industry	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2020	10.1016/j.techfore.2020.119975
27	Garud, R; Kumaraswamy, A; Roberts, A; Xu, L	Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL		10.1002/smj.3148
28	Kathuria, A; Karhade, PP; Konsynski, BR	In the Realm of Hungry Ghosts: Multi-Level Theory for Supplier Participation on Digital Platforms	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	2020	10.1080/07421222.2020.1759349
29	Khanagha, S; Ansari, S; Paroutis, S; Oviedo, L	Mutualism and the dynamics of new platform creation: A study of cisco and fog computing	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL		10.1002/smj.3147
30	Veisdal, J	The dynamics of entry for digital platforms in two-sided markets: a multi-case study	ELECTRONIC MARKETS	2020	10.1007/s12525-020-00409-4
31	Mahesh, VJ; Hari, P	Customer's perception towards DUNZO delivery service	JOURNAL OF CONTEMPORARY ISSUES IN BUSINESS AND GOVERNMENT	2020	10.47750/cibg.2020.26.02.152
32	Smirnov, EN; Lukyanov, SA	Imperatives of global digital platform management	UPRAVLENETS-THE MANAGER	2020	10.29141/2218-5003-2020-11-4-5
33	Wang, RD; Miller, CD	Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2020	10.1002/smj.3076
34	Peticca-Harris, A; deGama, N; Ravishankar, MN	Postcapitalist precarious work and those in the 'drivers' seat: Exploring the motivations and lived experiences of Uber drivers in Canada	ORGANIZATION	2020	10.1177/1350508418757332
35	Jean, RJ; Kim, D; Cavusgil, E	Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2020	10.1016/j.jwb.2019.101021
36	Baber, WW; Ojala, A; Martinez, R	Effectuation logic in digital business model transformation Insights from Japanese high-tech innovators	JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT	2019	10.1108/JSBED-04-2019-0139
37	Li, T; Chan, YE	Dynamic information technology capability: Concept definition and framework development	JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS	2019	10.1016/j.jsis.2019.101575
38	Fuerstenau, D; Auschra, C; Klein, S; Gersch, M	A process perspective on platform design and management: evidence from a digital platform in health care	ELECTRONIC MARKETS	2019	10.1007/s12525-018-0323-4

ID	Autores	Título	Journal	Ano	DOI
39	Li, JT; Chen, L; Yi, JT; Mao, JY; Liao, JW	Ecosystem-specific advantages in international digital commerce	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2019	10.1057/s41267-019-00263-3
40	Hein, A; Schrieck, M; Riasanow, T; Setzke, DS; Wiesche, M; Bohm, M; Kremer, H	Digital platform ecosystems	ELECTRONIC MARKETS	2020	10.1007/s12525-019-00377-4
41	Lee, YY; Falahat, M	The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities	TECHNOLOGY INNOVATION MANAGEMENT REVIEW	2019	10.22215/timreview/1281
42	Trabucchi, D; Muzellec, L; Ronteau, S	Sharing economy: seeing through the fog	INTERNET RESEARCH	2019	10.1108/INTR-03-2018-0113
43	Eleodor, D	BIG TECH, BIG COMPETITION PROBLEM?	QUALITY-ACCESS TO SUCCESS	2019	
44	Miric, M; Boudreau, KJ; Jeppesen, LB	Protecting their digital assets: The use of formal & informal appropriability strategies by App developers	RESEARCH POLICY	2019	10.1016/j.respol.2019.01.012
45	Saadatmand, F; Lindgren, R; Schultze, U	Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement	RESEARCH POLICY	2019	10.1016/j.respol.2019.03.015
46	Rodima-Taylor, D; Grimes, WW	International remittance rails as infrastructures: embeddedness, innovation and financial access in developing economies	REVIEW OF INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY	2019	10.1080/09692290.2019.1607766
47	Foros, O; Kind, HJ; Wyndham, T	Tax-free digital news?	INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL ORGANIZATION	2019	10.1016/j.ijindorg.2018.05.006
48	Eckhardt, GM; Houston, MB; Jiang, BJ; Lamberton, C; Rindfleisch, A; Zervas, G	Marketing in the Sharing Economy	JOURNAL OF MARKETING	2019	10.1177/0022242919861929
49	Montalban, M; Frigant, V; Jullien, B	Platform economy as a new form of capitalism: a Regulationist research programme	CAMBRIDGE JOURNAL OF ECONOMICS	2019	10.1093/cje/bez017
50	Barbe, AS; Hussler, C	The war of the worlds won't occur: Decentralized evaluation systems and orders of worth in market organizations of the sharing economy	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2019	10.1016/j.techfore.2019.02.011
51	Nuccio, M; Guerzoni, M	Big data: Hell or heaven? Digital platforms and market power in the data-driven economy	COMPETITION & CHANGE	2019	10.1177/1024529418816525
52	Bogusz, CI; Teigland, R; Vaast, E	Designed entrepreneurial legitimacy: the case of a Swedish crowdfunding platform	EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS	2019	10.1080/0960085X.2018.1534039
53	Kenney, M; Rouvinen, P; Seppala, T; Zysman, J	Platforms and industrial change	INDUSTRY AND INNOVATION	2019	10.1080/13662716.2019.1602514
54	Chen, L; Shaheer, N; Yi, JT; Li, SL	The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2019	10.1057/s41267-018-0176-2
55	Limba, T; Stankevicius, A; Andrulevicius, A	INDUSTRY 4.0 AND NATIONAL SECURITY: THE PHENOMENON OF DISRUPTIVE TECHNOLOGY	ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES	2019	10.9770/jssi.2019.6.3(33)
56	Ryden, P; El Sawy, OA	How Managers Perceive Real-Time Management: Thinking Fast & Flow	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	2019	10.1177/0008125618818840
57	Avdasheva, SB; Korneeva, DV	DOES COMPETITION ENFORCEMENT PREVENT COMPETITIVE STRATEGIES OF DIGITAL PLATFORMS: EVIDENCE FROM BRICS	ROSSIISKII ZHURNAL MENEDZHMENTA-RUSSIAN MANAGEMENT JOURNAL	2019	10.21638/spbu18.2019.408

ID	Autores	Título	Journal	Ano	DOI
58	Kumar, N; Qiu, LF; Kumar, S	Exit, Voice, and Response on Digital Platforms: An Empirical Investigation of Online Management Response Strategies	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	2018	10.1287/isre.2017.0749
59	Botelho, TL	Here's an Opportunity: Knowledge Sharing Among Competitors as a Response to Buy-in Uncertainty	ORGANIZATION SCIENCE	2018	10.1287/orsc.2018.1214
60	Cozzolino, A; Verona, G; Rothaermel, FT	Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2018	10.1111/joms.12352
61	Ojala, A; Evers, N; Rialp, A	Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2018	10.1016/j.jwb.2018.05.001
62	Helfat, CE; Raubitschek, RS	Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems	RESEARCH POLICY	2018	10.1016/j.respol.2018.01.019
63	Steur, AJ	When a New Platform Enters a Market, What Is the Impact on Incumbents ?	TECHNOLOGY INNOVATION MANAGEMENT REVIEW	2018	10.22215/timreview/1192
64	Sheikh, AA; Rana, NA; Inam, A; Shahzad, A; Awan, HM	Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors	COGENT BUSINESS & MANAGEMENT	2018	10.1080/23311975.2018.1516487
65	Viglia, G; Pera, R; Bigne, E	The determinants of stakeholder engagement in digital platforms	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2018	10.1016/j.jbusres.2017.12.029
66	Mahgoub, Y; Arvidsson, N; Uruena, A	Emergence of a Digital Platform Based Disruptive Mobile Payments Service	INTERNATIONAL JOURNAL OF E-BUSINESS RESEARCH	2018	10.4018/IJEBR.2018070101
67	Geliskhanov, IZ; Yudina, TN	DIGITAL PLATFORM: A NEW ECONOMIC INSTITUTION	QUALITY-ACCESS TO SUCCESS	2018	
68	Rolland, KH; Mathiassen, L; Rai, A	Managing Digital Platforms in User Organizations: The Interactions Between Digital Options and Digital Debt	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	2018	10.1287/isre.2018.0788
69	Karhu, K; Gustafsson, R; Lyytinen, K	Exploiting and Defending Open Digital Platforms with Boundary Resources: Android's Five Platform Forks	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	2018	10.1287/isre.2018.0786
70	Rajala, R; Hakanen, E; Mattila, J; Seppala, T; Westerlund, M	How Do Intelligent Goods Shape Closed-Loop Systems?	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	2018	10.1177/0008125618759685
71	Goldbach, K; Rotaru, AM; Reichert, S; Stiff, G; Golz, S	Which digital energy services improve energy efficiency? A multi-criteria investigation with European experts	ENERGY POLICY	2018	10.1016/j.enpol.2017.12.036
72	Ravichandran, T	Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility	JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS	2018	10.1016/j.jsis.2017.07.002
73	Srinivasan, A; Venkatraman, N	Entrepreneurship in digital platforms: A network-centric view	STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL	2018	10.1002/sej.1272
74	Hanninen, M; Smedlund, A; Mitronen, L	Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation	BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT	2018	10.1108/BJM-04-2017-0109
75	Kazan, E; Tan, CW; Lim, ETK; Sorensen, C; Damsgaard, J	Disentangling Digital Platform Competition: The Case of UK Mobile Payment Platforms	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	2018	10.1080/07421222.2018.1440772
76	Van Doorn, N; Velthuis, O	A good hustle: the moral economy of market competition in adult webcam modeling	JOURNAL OF CULTURAL ECONOMY	2018	10.1080/17530350.2018.1446183
77	Holland, CP; Gutierrez-Leefmans, M	A Taxonomy of SME E-Commerce Platforms Derived from a Market-Level Analysis	INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC COMMERCE	2018	10.1080/10864415.2017.1364114

ID	Autores	Título	Journal	Ano	DOI
78	Ferras-Hernandez, X; Tarrats-Pons, E; Arimany-Serrat, N	Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment	BUSINESS HORIZONS	2017	10.1016/j.bushor.2017.07.011
79	Foros, O; Kind, HJ; Shaffer, G	Apple's agency model and the role of most-favored-nation clauses	RAND JOURNAL OF ECONOMICS	2017	10.1111/1756-2171.12195
80	Kovalenko, AI	Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network	UPRAVLENETS-THE MANAGER	2017	
81	Coyle, D	PRECARIOUS AND PRODUCTIVE WORK IN THE DIGITAL ECONOMY	NATIONAL INSTITUTE ECONOMIC REVIEW	2017	10.1177/002795011724000110
82	Ruutu, S; Casey, T; Kotovirta, V	Development and competition of digital service platforms: A system dynamics approach	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2017	10.1016/j.techfore.2016.12.011
83	Teece, DJ	DYNAMIC CAPABILITIES AND (DIGITAL) PLATFORM LIFECYCLES	ENTREPRENEURSHIP, INNOVATION, AND PLATFORMS	2017	10.1108/S0742-33222017000037008
84	Korablinova, IA	Tendencies and features of development of companies in digital epoch	MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS	2017	10.21272/mmi.2017.1-26
85	Xie, K; Wu, Y; Xiao, JH; Hu, Q	Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets	INFORMATION & MANAGEMENT	2016	10.1016/j.im.2016.06.003
86	Sanchez, RA	Colaborative economy: a new market for the social economy	CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA	2016	-
87	Eriksson, CI; Akesson, M; Lund, J	Designing Ubiquitous Media Services - Exploring the Two-Sided Market of Newspapers	JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	2016	10.4067/S0718-18762016000300002
88	Kazan, E; Tan, CW; Lim, ETK	Towards a Framework of Digital Platform Competition: A Comparative Study of Monopolistic & Federated Mobile Payment Platforms	JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	2016	10.4067/S0718-18762016000300005
89	Sedera, D; Lokuge, S; Grover, V; Sarker, S; Sarker, S	Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view	INFORMATION & MANAGEMENT	2016	10.1016/j.im.2016.01.001
90	Ghazawneh, A; Henfridsson, O	A paradigmatic analysis of digital application marketplaces	JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY	2015	10.1057/jit.2015.16
91	Karimi, J; Walter, Z	The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	2015	10.1080/07421222.2015.1029380
92	Seethamraju, R	Enterprise systems and demand chain management: a cross-sectional field study	INFORMATION TECHNOLOGY & MANAGEMENT	2014	10.1007/s10799-014-0178-0
93	Chellappa, RK; Sambamurthy, V; Saraf, N	Competing in Crowded Markets: Multimarket Contact and the Nature of Competition in the Enterprise Systems Software Industry	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	2010	10.1287/isre.1100.0300