

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Daniel Thomé de Oliveira

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS  
MULTILATERAIS: DESDOBRAMENTOS  
ESTRATÉGICOS PARA A INOVAÇÃO EM MODELO DE  
NEGÓCIO**

Porto Alegre

2019

Daniel Thomé de Oliveira

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS MULTILATERAIS:  
DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A INOVAÇÃO EM MODELO DE  
NEGÓCIO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Prof. Marcelo Nogueira Cortimiglia, Dr.

Porto Alegre

2019

Daniel Thomé de Oliveira

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS MULTILATERAIS:  
DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A INOVAÇÃO EM MODELO DE  
NEGÓCIO**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. Marcelo Nogueira Cortimiglia, Dr.  
Orientador PPGEF/UFRGS

---

Prof. Prof. Alejandro Germán Frank, Dr.  
Coordenador PPGEF/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>a</sup>. Daniela Callegaro de Menezes, Dr<sup>a</sup> (PPGA/UFRGS)

Prof. Vinícius Sittoni Brasil, Dr. (PPGA/PUCRS)

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, *Ph.D.* (PPGEF/UFRGS)

Ao meu filho Nícolas,  
que chegou durante a execução deste trabalho,  
trazendo consigo inúmeros desafios.  
Ao mesmo tempo, inspirou coragem,  
dedicação e confiança para seguir adiante.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço e reconheço todo o apoio e compreensão da minha amada esposa Amanda e filho Nicolás, que por muitas vezes abdicaram da minha companhia e por tantas outras me deram conforto, incentivo e suporte emocional.

Aos meus pais Gilson, Márcia e irmã Tatiana pelos incentivos e pelo estímulo à valorização dos estudos e do conhecimento para o desenvolvimento pessoal e profissional.

À família, especialmente meus sogros e cunhados que deram suporte para que eu tivesse condições de me dedicar aos estudos, entendendo minha ausência em diversos momentos.

Ao orientador e amigo Marcelo Cortimiglia por toda dedicação despendida na execução e aprimoramento deste trabalho, acreditando e valorizando desde o início a ideia da pesquisa.

Aos demais professores e colegas do PPGEP por toda ajuda na obtenção dos conhecimentos necessários para a realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho e chefes do Centro de Processamento de Dados pelo incentivo à qualificação e pelo apoio e compreensão em momentos de dificuldades.

## RESUMO

A constante evolução das tecnologias de informação e comunicação, especialmente apoiadas pela internet, propiciou o surgimento de empreendimentos que usufruem da colaboração de diversos atores no desenvolvimento de um produto ou serviço. Neste contexto, as plataformas multilaterais vêm se consolidando como o principal modelo de negócio, articulando diversas partes na criação conjunta de valor. Entretanto, ainda que diversas plataformas tenham alcançado notoriedade e sucesso comercial – *e.g.* Uber, AirBnB, Ebay, Youtube – muitas dúvidas remanescem em relação ao processo de cocriação de valor, seus desdobramentos estratégico e desafios associados à implantação, sustentação e expansão do modelo de negócio. Esta pesquisa aborda este contexto. A partir de uma revisão sistemática da literatura, combinada com entrevistas com empreendedores de plataformas multilaterais e análise de empreendimentos bem-sucedidos, buscou-se identificar os elementos e dimensões básicas do processo de cocriação e compreender sua relação com o modelo de negócio das plataformas multilaterais. As análises permitiram identificar e caracterizar os principais mecanismos de cocriação de valor, os fatores críticos de sucesso e os desafios relacionados ao usufruto deste processo na condução dos empreendimentos. Os resultados oferecem um modelo teórico do processo de cocriação de valor no âmbito das plataformas multilaterais e suscitam uma série de proposições acerca das estratégias de implementação e sustentação das plataformas, a partir do reconhecimento do processo de cocriação de valor enquanto insumo estratégico para a inovação em modelo de negócio. O framework proposto fortalece o corpo teórico da cocriação de valor na lógica de sistemas de serviço e revela lacunas teóricas e práticas para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** cocriação de valor, plataforma multilateral, estratégia, fatores de sucesso.

## ABSTRACT

The constant evolution of information and communication technologies, especially supported by the internet, led to the emergence of ventures that benefit from the collaboration of several players in the development of a product or service. In this context, multisided platforms have been consolidating as the main business model, articulating several parts in the joint creation of value. However, although several platforms have achieved notoriety and commercial success – *e.g.* Uber, AirBnB, Ebay, Youtube – many doubts remain regarding the value co-creation process, its strategic developments and associated challenges associated with the implementation, support and expansion of the business model. This research addresses precisely this context. A systematic review of the literature, combined with interviews with entrepreneurs of multisided platforms and analysis of successful ventures, sought the basic elements and dimensions of the co-creation process and its contextualization with the business model of the multisided platforms. The analyses allowed identifying and characterizing the main mechanisms of value co-creation, as well as the critical success factors and the challenges related to suit this process in the conduction of the business. The results offer a theoretical model of the value co-creation process within multisided platforms and give rise to a series of propositions about the strategies of platform implementation and sustainability, from the recognition of the value co-creation as a strategic input for innovation in business model. The proposed framework strengthens the theoretical body of value creation in the logic of service systems and reveals theoretical and practical gaps for future research.

**Key words:** value co-creation, multisided platform, strategy, success factors.

## FIGURAS

Figura 1: Estrutura da pesquisa em artigos.....	24
Figura 2: Conexão entre os artigos que compoe a tese.....	25
Figure 3: The value co-creation process.....	35
Figure 4: Elements and dimensions of value co-creation in multi-sided platforms .....	36
Figure 5: Value co-creation model for multi-sided business model platforms .....	44
Figura 6: Cocriação de valor em plataformas multilaterais.....	54
Figura 7: Perspectivas teóricas da cocriação de valor .....	56
Figura 8: Elementos básicos do processo de cocriação de valor .....	57
Figura 9: Significados lógicos da cocriação de valor .....	58
Figura 10: Mecanismos de cocriação e contextos de investigação .....	60
Figura 11: Agrupamento dos mecanismos de cocriação de valor .....	62
Figura 12: Mecanismos e papéis para a cocriação em plataformas multilaterais.....	63
Figura 13: Abrangência e recursos dos mecanismos de cocriação.....	68
Figura 14: Interação e Governança nos mecanismos de cocriação .....	71
Figura 15: Resultados do processo de cocriação .....	74
Figura 16: Fases e dimensões do processo de cocriação de valor .....	85
Figura 17: Estratégias, desafios e fatores de sucesso .....	105

## TABELAS

Tabela 1: Plataformas Multilaterais investigadas no estudo .....	23
Tabela 2: DesignStyle business model .....	40
Tabela 3: CoachingCo business model.....	41
Tabela 4: Elementos e questões que moldam os processos de cocriação de valor.....	63
Tabela 5: Atores e papéis para cocriação em plataformas multilaterais.....	65
Tabela 6: tipos de acesso e principais mecanismos de cocriação .....	66
Tabela 7: Principais desafios na execução do modelo de negócio .....	92
Tabela 8: Derivações estratégicas a partir de dois casos .....	97

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Valor, cocriação e plataformas multilaterais.....	15
1.2 Tema e Objetivos .....	18
1.3 Justificativa do tema e dos objetivos.....	19
1.4 Delineamento do Estudo .....	20
1.4.1 Método de Pesquisa.....	20
1.4.2 Método de trabalho.....	20
1.5 Delimitações do Estudo .....	26
1.6 Estrutura da Tese.....	26
1.7 Referências.....	26
<b>2 ARTIGO 1 – VALUE CO-CREATION IN WEB-BASED MULTI-SIDED PLATFORMS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND IMPLICATIONS FOR BUSINESS MODEL DESIGN</b> .....	<b>31</b>
2.1 Value co-creation: a new source of business model innovation? .....	32
2.2 What we know about value co-creation.....	33
2.3 Co-creation and multi-sided business models.....	35
2.4 Cases, insights and propositions .....	39
2.5 Concluding thoughts and implications for academics and practitioners.....	45
2.6 References.....	47
<b>3 ARTIGO 2 – MECANISMOS DE COCRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS MULTILATERAIS</b> .....	<b>50</b>
3.1 Introdução .....	51
3.2 Plataformas multilaterais enquanto <i>locus</i> da cocriação de valor .....	52
3.3 Os pilares teóricos da cocriação de valor.....	55
3.4 Mecanismos de cocriação de valor .....	57
3.5 Organizando a cocriação de valor em plataformas multilaterais .....	63
3.5.1 Antecedentes: atores & recursos .....	64
3.5.2 Processo: interação & governança.....	69
3.5.3 Resultados: artefatos & valor gerado .....	72
3.6 Conclusão.....	75
3.7 Referências.....	76

ANEXO I.....	81
<b>4 ARTIGO 3 – PLATAFORMAS MULTILATERAIS: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E FATORES DE SUCESSO A PARTIR DA COCRIAÇÃO DE VALOR.....</b>	<b>82</b>
4.1 Introdução .....	83
4.2 Mecanismos de cocriação de valor e suas dimensões.....	84
4.3 Desafios em plataformas multilaterais e suas implicações estratégicas.....	86
4.3.1 Desenho e implantação do modelo de negócio .....	87
4.3.2 Operação e sustentação do modelo de negócio .....	90
4.3.3 Duas plataformas e suas soluções estratégicas .....	92
4.4 Fatores de sucesso e impacto no modelo de negócio.....	98
4.4.1 <i>Lock-in</i> .....	98
4.4.2 Personalização .....	100
4.4.3 Escalabilidade.....	101
4.4.4 Adaptação .....	103
4.5 Conclusão.....	105
4.6 Referências.....	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>110</b>
5.1 Implicações teóricas .....	111
5.2 Implicações práticas .....	114
5.3 Pesquisas futuras .....	115
5.4 Referências.....	118

# 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica de valor, entendida como o conjunto de mecanismos de oferta, captura, criação e entrega de valor está no centro dos modelos de negócio, e sua eficiência determina diretamente a validação e a sustentação de qualquer empreendimento. Em outras palavras, gerar e capturar valor para si e para os consumidores é a essência da execução de qualquer negócio. Com efeito, estas estruturas são muito discutidas na literatura de modelagem de negócio, a ponto de motivar o recente desenvolvimento de um framework próprio, já popular entre empreendedores e acadêmicos (Alexander Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

A crescente conectividade possibilitada pela difusão global dos smartphones aliada ao advento da Web 2.0 e suas múltiplas possibilidades de interação facilitou o engajamento de consumidores e usuários no processo produtivo, na execução de serviços e até no desenvolvimento de inovações, abrindo uma brecha para novas estratégias de criação e captura de valor (H. W. Chesbrough & Appleyard, 2007). Neste contexto, a participação mais efetiva dos usuários no processo produtivo da organização é vista como uma garantia adicional de sucesso e também como ingrediente para a entrega de experiências únicas e valiosas para os consumidores, culminando na cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Ainda que a profusão do termo “cocriação de valor” na literatura esteja intimamente ligada ao *boom* da internet, a Ciência de Serviço diz que o usuário ou consumidor é sempre um cocriador de valor, independentemente do uso de algum suporte tecnológico para tanto (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008). A lógica de serviço-dominante atesta que o valor de um produto ou serviço só é criado quando em uso pelo consumidor final. Portanto, tudo o que a firma pode oferecer a partir do seu modelo de negócio são propostas de valor (Grönroos & Gummerus, 2014).

Entretanto, não há como negar que a conectividade ubíqua trouxe inúmeras possibilidades e diferentes arranjos de articulação e colaboração entre as pessoas e as organizações, incluindo novos modelos de negócio. Nesta nova perspectiva, diferentes iniciativas e mecanismos de cocriação vêm sendo explorados, tanto por startups quanto por grandes empresas, traduzindo-se em uma classe de arranjos econômicos nos quais proprietários e usuários de ativos mutualizam o acesso aos produtos ou serviços associados a estes recursos (Lamberton & Rose, 2012; Sundararajan, 2016).

Neste contexto, um dos principais arranjo de negócio que se consolida são as plataformas multilaterais digitais (*multi-sided platforms*). Estas plataformas se traduzem em modelos de negócio que promovem e intermediam a interação entre dois ou mais grupos de atores, de tal modo que as ações de um grupo afetam diretamente os resultados percebidos pelos outros grupos (Stummer, Kundisch, & Decker, 2018). As plataformas multilaterais não são modelos de negócio exatamente inovadores na sua

essência nos dias de hoje. Entretanto, graças às crescentes possibilidades das ferramentas de interação proporcionadas pela internet, este tipo de empreendimento vem usufruindo de mecanismos de cocriação de valor mais sofisticados, abrindo possibilidades para a inovação e para o domínio de novos mercados e indústrias.

A ascensão deste tipo de empreendimento está levando a mudanças dramáticas na natureza da concorrência entre os novos atores e empresas incumbentes. Alguns exemplos de negócios disruptivos em suas indústrias e mercados que são estruturados no formato de plataformas multilaterais digitais incluem empresas bem conhecidas de hospedagem (Airbnb), de mídia social (Facebook) e financeiras (Lending Club) (Belk, 2014).

Como exemplo do potencial deste formato de negócio, a avaliação da Airbnb em 2019, até então uma empresa com apenas nove anos de idade, já era estimado em US\$ 31 bilhões. Esse valor é cerca de US\$ 5 bilhões superior ao valor de mercado da segunda maior companhia hoteleira do mundo, a Hilton Worldwide, uma empresa de capital aberto com um século de atuação. Idade e avaliações de lado, a Airbnb disponibiliza mais de 2 milhões de acomodações em mais de 191 países, enquanto a recém fusão Marriott e Starwood oferecem 1,1 milhão de quartos em 110 países em todo o mundo.

Em 2018, segundo a BrandZ<sup>1</sup>, cinco das dez marcas mais valiosas a nível mundial tem suas operações estruturadas parcialmente ou totalmente no formato de plataformas multilaterais digitais, incluindo entre elas, Google, Amazon, Facebook, Visa, e Alibaba. Porém, ainda que a soma do valor de mercado de todas as empresas estruturadas neste formato seja estimado em cerca de U\$ 4.3 trilhões e gere milhões de empregos diretos e indiretos (Stummer et al., 2018), muitas dúvidas remanescem a respeito da capacidade efetiva de outros empreendimentos deste tipo em gerar receitas consistentes frente aos investimentos (Curwen, 2019).

De fato, ainda não há uma noção exata da magnitude destes modelos de negócio, de suas receitas globais ou mesmo a respeito de seus impactos sociais, econômicos e culturais. Aspectos como a abordagem regulatória mais adequada (Edelman & Geradin, 2016; Ji & Li, 2019) e os efeitos sobre o meio ambiente (Cohen & Kietzmann, 2014) dessas plataformas também são alguns dos exemplos de questões ainda em aberto. Entretanto, ainda que possam existir muitas dúvidas neste turbulento e nebuloso contexto, inúmeros novos serviços vem surgindo quase que diariamente, estruturados no formato de plataformas multilaterais online (Urbinati, Chiaroni, Chiesa, & Frattini, 2019).

Com efeito, as plataformas multilaterais parecem ser a expressão máxima da cocriação de valor apoiada pela web. Nesse tipo de modelo de negócio, a empresa foco ocupa-se em promover e orquestrar a interação entre diferentes atores que dominam ou

---

<sup>1</sup> Base de dados de avaliação do valor da marca. Disponível em [www.brandz.com](http://www.brandz.com)

detém os recursos e competências necessários para a execução de um serviço, desenvolvimento de um produto ou o compartilhamento de informações e conhecimentos (Libert, Wind, & Fenley, 2014). Neste processo, podem ser utilizados diferentes mecanismos de engajamento dos participantes, combinados com diferentes estratégias de captura de valor.

Se, por um lado, a tecnologia facilita a interação e o engajamento de múltiplos atores no modelo de negócio, por outro, esse engajamento aumenta a complexidade da dinâmica de valor, trazendo novos desafios para a modelagem do negócio. As decisões estratégicas, por exemplo, recaem à seleção de quem deve participar e como devem interagir. Quanto às fontes de receitas, é preciso definir de quem cobrar, como cobrar e quanto cobrar. Adicionalmente, os serviços complementares precisam ser estrategicamente definidos com vistas a incrementar a oferta de valor, porém sem onerar excessivamente a estrutura de custo (Hagiu, 2014).

Além dos desafios estratégicos, as estruturas de governança dos modelos de negócio estruturados em plataformas multilaterais demandam grande atenção por parte dos empreendedores. Para maximizar o valor gerado, a plataforma precisa prover as regras mais acertadas que regulam a atuação de cada parte envolvida (consumidores, produtores, parceiros) na criação de valor e seus respectivos graus de liberdade no processo de interação (Alstynne & Parker, 2016).

Por conta destes desafios, a gestão de uma plataforma multilateral implica no domínio de competências não apenas relacionadas à execução do produto ou serviço em si, mas também à capacidade de promover e orquestrar os esforços e recursos de todas as partes envolvidas no sistema (Alstynne & Parker, 2016). A condução de tais modelos de negócio exige ainda de seus gestores a capacidade de monitorar o ecossistema de interações e promover os ajustes necessários no modelo de negócio para a manutenção do equilíbrio da cocriação de valor (Helfat & Raubitschek, 2018).

Adicionalmente aos desafios particulares das plataformas multilaterais, a seleção, combinação e priorização das diferentes formas de envolvimento das partes no empreendimento constituem, por si só, um desafio tanto estratégico como operacional. Diferentes mecanismos de cocriação (*e.g. crowdsourcing, open innovation, mass customization, crowdfunding*) implicam em diferentes arranjos de atores e estrutura de interação (Eboli & Dib, 2013; Frow, Nenonen, Payne, & Storbacka, 2015), impactando, dessa forma, na gestão da dinâmica de valor do modelo de negócio.

Portanto, ainda que inúmeros modelos de negócio estejam surgindo e outros crescendo de forma exponencial (*e.g. AirBnB, Uber, etc.*) usufruindo de cocriação de valor no cerne do modelo de negócio, muitas dúvidas ainda restam quanto às estruturas ou mecanismos possíveis para a cocriação e captura de valor e, ainda, como desenhar ou adaptar modelos de negócio para usufruir de cocriação (Pera, Occhiocupo, & Clarke, 2016; Reypens, Lievens, & Blazevic, 2016). Do ponto de vista de aplicação prática, é significativo também sinalizar que diversas *startups* falharam ao tentar reproduzir os

modelos de negócio mais populares e bem-sucedidos no âmbito da cocriação em contextos distintos daqueles dos modelos originais. As grandes expectativas com relação aos modelos “Uber for X”, por exemplo, foram apenas parcialmente atendidas, visto o fracasso relativo de diversas dessas iniciativas.

De fato, (Hagiu, 2014) sustenta que a construção e gestão de plataformas multilaterais são complexas e difíceis, de tal forma que negócios bem sucedidos nesta seara são exceção. Os efeitos de rede negativos, associados à baixa disposição dos consumidores para a cocriação, podem comprometer a constituição da base inicial dos usuários, explicando parte do insucesso de algumas plataformas multilaterais (Evans & Schmalensee, 2010; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016). De toda forma, empreendedores de plataformas são constantemente exigidos quanto às capacidades de desenhar, gerenciar e alterar o modelo de negócio em um ecossistema complexo e dinâmico e de alta incerteza (Helfat & Raubitschek, 2018).

Do ponto de vista teórico, a confluência das temáticas de cocriação de valor e modelos de negócio também é relevante. Em especial com respeito à cocriação de valor em plataformas multilaterais, a literatura disponível ainda encontra-se em uma fase reativa, buscando compreender e explicar o fenômeno com base no sucesso de algumas organizações em particular.

Existem esforços no desenvolvimento de teorias generalistas para o fenômeno da cocriação de valor (Durugbo & Pawar, 2014; Galvagno & Dalli, 2014). Estes estudos lançam um olhar mais abrangente sobre o fenômeno, não limitando os achados a um domínio ou indústria. Por conta disso, ainda que sejam valiosos como ponto de partida na investigação para contextos mais específicos, eles não consideram a cocriação enquanto processo chave da inovação em modelo de negócio de plataformas multilaterais. Assim sendo, as estruturas teóricas que abordem os tipos ou mecanismos de cocriação e seu impacto nas dimensões do modelo de negócio destes empreendimentos ainda são raras na literatura.

Na próxima seção, apresentam-se os principais conceitos trabalhados neste estudo, em especial no que se refere a valor e suas dimensões, bem como ao processo de criação conjunta de valor, ou seja, a cocriação de valor. Também são discutidos os principais elementos que caracterizam as plataformas multilaterais digitais e como a cocriação de valor toma parte neste contexto.

## **1.1 VALOR, COCRIAÇÃO E PLATAFORMAS MULTILATERAIS**

Na literatura de estratégia e marketing, o valor de uma oferta de mercado é determinado pelo cliente e está relacionado com a disposição dele em pagar pelo produto ou serviço (Anderson & Narus, 1998). Ou seja, o valor se traduz no benefício que o consumidor percebe no produto ou serviço (Priem, 2007). De forma semelhante, Macdonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016) definem valor como sendo todas as

consequências percebidas pelo cliente decorrentes de uma solução que facilite ou dificulte a realização dos seus objetivos e interesses.

Em última instância, pode-se entender valor como a magnitude dos benefícios técnicos, econômicos e sociais que um cliente recebe em troca do custo de aquisição de uma oferta de mercado (Anderson, Narus, & Rossum, 2006). Esses benefícios podem incluir recompensas não financeiras e intangíveis como, por exemplo, a diversão e o prazer em participar de desafios intelectuais; ou ainda recompensas sociais, como o senso de comunidade, cidadania e tomar parte em algo importante. Da mesma forma, inclui-se também as recompensas como o aprendizado, reputação, e reconhecimento a partir dos feitos e propagação de ideias (Chesbrough, Lettl, & Ritter, 2018).

Neste contexto, uma discussão recorrente na literatura trata a respeito do momento em que o valor é criado. Para tanto, existem duas correntes teóricas principais. Uma sustenta que o valor é criado no momento em que ocorre a troca de recursos (*value-in-exchange*). Nessa perspectiva, tanto o consumidor quanto o provedor percebem e capturam o valor no momento da transação (Saarijärvi, 2012), mais usualmente acontecendo pela troca de dinheiro por um produto ou serviço. Os produtos e serviços são imbuídos de valor a partir de seus atributos e funcionalidades, de tal forma que o consumidor percebe a relação custo-benefício de antemão e opta pela aquisição ou não (Vargo et al., 2008).

Outra perspectiva teórica considera a criação de valor a partir de um processo que envolve fundamentalmente o uso do recurso ou artefato (produtos, serviços, pessoas, processos) em questão (*value-in-use*). A partir do uso (ou consumo) efetivo dos recursos envolvidos cria-se o valor na forma dos benefícios que emergem dos resultados deste processo. Dessa forma, a firma apenas faz as proposições de valor, enquanto que o valor só é criado, de fato, a partir da ação do consumidor sobre os recursos transacionados com a firma. Nesta visão, o consumidor é sempre um cocriador de valor, uma vez que aplica seus recursos e competências aos recursos oferecidos na forma de produtos e serviços para que, então, o valor seja criado (Ranjan & Read, 2016).

Não por acaso, a perspectiva do valor em uso é fruto da lógica de serviço dominante (Service-Dominant Logic ou S-D logic) e mais recorrente nos campos de pesquisa da cocriação de valor (Grönroos & Gummerus, 2014). A evolução desta visão está sendo baseada justamente nas novas formas de interação, que permitem a participação ainda mais efetiva do consumidor no processo de criação de valor. O processo de criação passa, então, a abarcar três sub-processos básicos: (i) a empresa produz propostas de valor a partir dos atributos e funcionalidades dos produtos e serviços; (ii) o consumidor cria valor sozinho e para si, a partir do uso dos produtos; e (iii) o consumidor e a empresa atuam juntos em um processo coordenado, dialogado e interativo que cria valor tanto para o consumidor quanto para a empresa (Grönroos, 2012).

O terceiro sub-processo é particularmente aderente aos novos paradigmas da Inovação Aberta e dos modelos de negócio baseados em plataformas multilaterais digitais, nos quais múltiplos atores interagem para cocriar valor a partir da integração dos recursos trazidos pelas diferentes partes envolvidas (Chesbrough et al., 2018). Neste contexto, as interações não necessariamente são diretas. Elas podem ocorrer através de diferentes mecanismos que disponibilizam o acesso aos recursos a partir de regras de utilização definidas por um modelo de negócio que se propõe a orquestrar a cocriação de valor (Razmdoost, Alinaghian, & Smyth, 2019).

A web 2.0 proveu uma série de possibilidades de interação, abrindo brechas para que modelos de negócios usufruam de novas estruturas de engajamento dos usuários, de tal forma a aproveitar seus recursos e competências na construção e execução de produtos e serviços ou, ainda, como estratégia para a personalização (Schneider & Spieth, 2013; Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010). Estas novas possibilidades de interação subsidiam, então, a inovação em modelo de negócio, na medida em que tanto startups quanto empreendimentos já consolidados podem alterar sua lógica fundamental de criação de valor para uma um sistema que abarca a cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

As plataformas multilaterais digitais vêm se constituindo, justamente, como modelos de negócio inovadores, na medida em que implementam novos mecanismos de interação e integração dos recursos das partes, usufruindo da cocriação de valor no cerne do empreendimento. A definição de inovação em modelo de negócio é estritamente aderente a este fenômeno, uma vez que este tipo de inovação se refere à busca e implantação de novas lógicas e formas de criar e capturar valor para si (firma) e para todos os envolvidos (parceiros, consumidores, fornecedores) (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013).

De fato, as plataformas multilaterais atraem empreendedores por uma série de benefícios inerentes ao seu modelo de negócio. Graças aos efeitos de rede diretos e indiretos, estes empreendimentos tendem a atrair um grande número de usuários (Parker et al., 2016), o que pode significar receitas expressivas a partir da cobrança de taxas de intermediação dos serviços ou a partir de anúncios. Ao mesmo tempo, devido à redução da estrutura de suporte à produção, uma vez que os produtos e serviços são executados pelas partes envolvidas, o custo operacional tende a reduzir. Além disso, por operar predominantemente em meio digital, as barreiras de espaço e tempo são eliminadas e o modelo de negócio pode operar em múltiplos mercados e até em escala global (Sánchez-cartas, 2018).

Adicionalmente, o uso bem sucedido de mecanismos de cocriação de valor pode alavancar o modelo de negócio, gerando benefícios importantes para as plataformas multilaterais. Orquestrar o processo de cocriação abre a possibilidade para a firma gerar valor superior para si, não só financeiro, mas traduzido na consolidação da marca e na fidelização dos clientes (Nambisan & Baron, 2007), além de promover o conhecimento do negócio a partir do entendimento refinado dos interesses de todos os

atores envolvidos no processo, o que oportuniza aprimorar a capacidade inovativa da organização (Thorsten, DeFillippi, & Samson, 2013) e subsidiar ações estratégicas para a sustentação do negócio (Hagiu, 2014).

As plataformas multilaterais digitais funcionam, então, como um ecossistema de serviços que promove o engajamento de múltiplos atores e promove a integração de recursos para a cocriação de valor a partir da comunicação de regras de interação (Breidbach & Brodie, 2017; Magno & Cassia, 2015; Razmdoost et al., 2019). Esta visão suscita uma série de questões importantes, como a respeito dos diferentes mecanismos de engajamento dos atores no processo de cocriação (Saarijärvi, 2012; Storbacka, Brodie, Böhmman, Maglio, & Nenonen, 2016) e das estratégias para a implantação e a sustentação do modelo de negócio de plataformas multilaterais (Frow et al., 2015; Hagiu, 2014).

Ante o exposto, nesta pesquisa, entendemos o processo cocriação de valor como elemento central e fundamental das plataformas multilaterais digitais, estando alinhado com o próprio caráter inovador destes empreendimentos. Dessa forma, neste estudo investigam-se os desafios, estratégias e fatores de sucesso de plataformas multilaterais a partir da lente teórica da cocriação de valor. Os insumos teóricos pertinentes aos temas são trabalhados e aprofundados nas discussões que se sucedem dentro dos artigos que integram os capítulos dois, três e quatro desta pesquisa.

## **1.2 TEMA E OBJETIVOS**

O tema desta pesquisa situa-se entre a inovação de modelo de negócio e cocriação de valor. O objetivo geral é compreender como o processo de cocriação de valor impacta na estrutura do modelo de negócio de plataformas multilaterais, de tal modo a identificar as estratégias e desafios para o desenho e sustentação destes empreendimentos.

Para que seja possível alcançar o objetivo geral deste trabalho, é necessário atingir quatro objetivos específicos:

- a) Identificar os principais elementos da cocriação de valor sob a perspectiva de processo;
- b) Identificar e caracterizar os principais mecanismos de cocriação de valor;
- c) Conceber um framework teórico do funcionamento da cocriação de valor no âmbito das plataformas multilaterais;
- d) Mapear os principais desafios, estratégias e fatores de sucesso de plataformas multilaterais a partir da perspectiva da cocriação de valor.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possibilitem orientar empreendedores que desejam otimizar a dinâmica de valor de suas empresas valendo-se de mecanismos de cocriação. O framework teórico almejado pode ser valioso no apoio à gestão, aprimoramento e incorporação de estratégias de cocriação no modelo de negócio das organizações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS

Graças à aproximação e interação promovida pela internet, gradativamente imergimos em um novo contexto econômico e social que valoriza as experiências únicas e privilegia o acesso aos produtos e serviços, em detrimento à posse. Essa tendência de modelo de negócio, conhecida como servitização (Smith, Maull, & Ng, 2014), contribui para a participação mais efetiva dos usuários e consumidores nos processos das organizações. Os usuários passam a ser considerados ativos valiosos para a construção de valor.

O diferencial estratégico das organizações passa, então, pelo desafio da entrega de um pacote de experiências individualizadas e contextualizadas à realidade do consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Adicionalmente, o consumidor melhor informado tem mais condições de contribuir com conhecimentos, recursos e habilidades no desenvolvimento de soluções customizadas para si próprio e para os demais consumidores (Agrawal & Rahman, 2015). É neste contexto em que novos empreendimentos têm surgido, utilizando a interatividade alcançada pela internet e pela conectividade ubíqua para orquestrar os esforços de diferentes partes envolvidas na criação de um produto ou serviço.

As plataformas multilaterais representam o que há de mais complexo na organização dos esforços de múltiplos atores na construção efetiva de um produto ou serviço. Segundo (Baldwin & Von Hippel, 2011), este modelo de negócio é capaz de construir estratégias integradas que combinam a inovação guiada por um indivíduo, pelas organizações e também pelas massas, promovendo a potencialização da criação de valor.

Entretanto, a cocriação de valor é um conceito amplo e abstrato e o corpo teórico da literatura é difuso e complexo (Saarijärvi, Kannan, & Kuusela, 2013). Embora existam algumas poucas iniciativas (e.g. Galvagno & Dalli, 2014), ainda falta uma teoria da cocriação de valor bem fundamentada e consolidada na literatura. Além disso, a ligação entre a cocriação de valor e modelo de negócios também é incipiente (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015).

Com efeito, os desafios práticos particularmente mais relevantes no momento se traduzem em compreender como a cocriação de valor pode ser promovida pela empresa (Bharti, Agrawal, & Sharma, 2015) e como a dinâmica de captação do valor cocriado deve ser estruturada para suportar um modelo de negócio sustentável (H. W. Chesbrough & Appleyard, 2007). De fato, embora a literatura acadêmica sobre cocriação de valor esteja em expansão, existem poucas tentativas de formalizar o fenômeno a partir de uma perspectiva de processo, aplicando sistematicamente técnicas e metodologias prescritivas do envolvimento dos consumidores na cocriação.

Ainda que muitos conceitos estejam difusos na literatura, justamente pela emergência deste tópico de pesquisa, o fato é que uma nova economia começa a emergir

a partir destas possibilidades de cocriação, alavancando um novo tipo de competitividade e demandando novas estratégias, competências e técnicas para a modelagem e gestão do negócio. A pesquisa que aqui se propõe se debruça sobre o fenômeno da cocriação de valor em sua expressão mais evidente e emblemática: as plataformas multilaterais.

Ao identificar os diferentes mecanismos de cocriação associados a estes empreendimentos e compreender o impacto nas dimensões do modelo de negócio espera-se construir um importante arcabouço teórico que poderá servir como um framework para empreendedores e gestores que desejam usufruir os potenciais da cocriação de valor em seus negócios.

## **1.4 DELINEAMENTO DO ESTUDO**

Definidos os objetivos da tese e apresentada a justificativa da importância dos mesmos, esta seção estabelece o delineamento do estudo pelo qual esses objetivos serão alcançados, considerando o método de pesquisa e o método de trabalho que serão utilizados.

### **1.4.1 Método de Pesquisa**

O método de pesquisa científica adotado nesta tese, do ponto de vista de sua natureza, enquadra-se na categoria de pesquisa aplicada, tendo em vista que seu conteúdo teórico é explorado e direcionado à solução de questões em um contexto específico (Gil, 2008), no caso, a cocriação de valor em plataformas multilaterais. Para tanto, utiliza-se uma abordagem estritamente qualitativa, na qual as interpretações, deduções e construções teóricas se dão a partir da literatura em contraste com a observação empírica da prática, baseada na análise de casos e observação direta do pesquisador (Silva & Menezes, 2001).

Em relação aos seus objetivos, o trabalho enquadra-se na classe de pesquisa exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito, através da identificação dos mecanismos de cocriação e o impacto no modelo de negócio no contexto das plataformas multilaterais. Além disso, a tese envolve pesquisa explicativa, na medida em que é desenvolvido um modelo teórico do processo de cocriação de valor e suas implicações no modelo de negócio de plataformas multilaterais (Gil, 2008).

### **1.4.2 Método de trabalho**

Esta pesquisa desdobrou-se em três grandes etapas, que se traduzem nos três artigos que compõem a tese. Cada artigo contribui para o atingimento sequencial dos objetivos específicos da pesquisa. Dependendo da etapa e do objetivo a ser alcançado, utilizam-se diferentes combinações de métodos de trabalho.

A pesquisa inclui uma revisão sistemática a respeito do processo de cocriação de valor e seus mecanismos mais usuais. Também realizou-se a análise de quatro plataformas multilaterais, a partir de entrevistas com seus empreendedores e gestores. Entrevistas com pesquisadores também foram realizadas, com o intuito de contextualizar os achados na seara das plataformas multilaterais. Por fim, utilizou-se o exemplo de notórias plataformas multilaterais, a partir de dados secundários, para enriquecer as discussões.

As subseções seguintes detalham cada método trabalhado nesta tese.

#### 1.4.2.1 Revisão Sistemática

A revisão sistemática foi aplicada com o intuito de identificar os principais elementos e dimensões que compõe o processo de cocriação de valor (Artigo 1), bem como a análise e agrupamento dos principais mecanismos ou formas deste processo no contexto das plataformas multilaterais (Artigo 2). Os achados subsidiam, ainda, a identificação posterior dos desafios e fatores de sucesso de tais empreendimentos, suscitando a discussão acerca das estratégias pertinentes para a implantação e sustentação do modelo de negócio (Artigo 3).

A base de produções analisadas foi constituída a partir da busca pelo termo “value co-creation” e suas variações na forma escrita, quais sejam: (i) *value cocreation*; (ii) *co-creation of value*; e (iii) *cocreation of value*. O termo foi pesquisado em título, resumo e palavras-chave de artigos na língua inglesa presentes nas bases *Web of Knowledge*, *Scopus* e *Science Direct*. Estas três bases de produções científicas foram selecionadas por conta de sua abrangência e relevância nos campos de pesquisa que envolvem o contexto deste estudo, especialmente nas áreas de Business, Management e Marketing.

O total de artigos selecionados foi de 616, já excluídos os duplicados. Os títulos e resumos dos artigos foram, então, analisados independentemente pelos autores, que concordaram em selecionar 49 artigos que lidam diretamente e inequivocamente com a cocriação de valor a partir de uma perspectiva de processo. Os textos completos desses 49 artigos foram cuidadosamente analisados, resultando em um subconjunto de 22 artigos-chave que explicitamente mencionam, discutem, medem ou analisam os elementos que caracterizam a cocriação de valor como um processo. Procedeu-se, então, uma análise de conteúdo, utilizando o texto completo dos 22 artigos principais como fonte de dados. Os achados foram codificados e agrupados em dimensões que emergiram da análise, de acordo com três etapas que tipicamente constituem um processo. Esta primeira etapa da revisão sistemática tomou parte do método de pesquisa do primeiro artigo desta tese.

Na segunda etapa da pesquisa, que se traduz no segundo artigo, fez-se a atualização da base de produções da revisão sistemática, abarcando os artigos publicados entre os anos de 2017 e 2018, o que ampliou o total de textos de 616 para

728. Procedeu-se uma nova leitura dos títulos e resumos, agora buscando selecionar os trabalhos que nomeiam, descrevem e caracterizam mais detalhadamente as diferentes formas ou mecanismos de cocriação de valor, bem como as estratégias associadas à operacionalização dos mecanismos. O primeiro filtro resultou em 47 artigos selecionados e a posterior leitura completa dos trabalhos permitiu selecionar 18 artigos que discutem de forma mais aprofundada os mecanismos de cocriação de valor. Os mecanismos identificados foram, então, analisados quanto à sua estrutura e operacionalização sob a luz dos elementos que compõem o framework teórico do processo de cocriação de valor identificado na primeira fase da pesquisa.

#### 1.4.2.2 Análise de Casos

Com o intuito de identificar na prática como ocorre o processo de cocriação de valor, seus desafios e estratégias para a implantação e sustentação do negócio, neste estudo analisou-se quatro empresas estruturadas no formato de plataformas multilaterais digitais. Duas empresas foram analisadas na construção dos achados do primeiro artigo, e outras duas integraram as análises do terceiro artigo.

A interpretação dos modelos de negócio e da lógica de cocriação de valor das plataformas analisadas se deu a partir de entrevistas com gestores ou empreendedores fundadores das empresas. Das empresas que compõem o primeiro artigo, uma se encontra em fase embrionária, enquanto outra foi implementada, chegando a permanecer ativa por cerca de dois anos, até que foi encerrada pelo empreendedor. Já ambas as empresas que integram o terceiro artigo estão em atividade.

Uma das entrevistas ocorreu pessoalmente e teve o áudio gravado para posterior análise. As outras três foram realizadas por aplicativos de videoconferência e tiveram o áudio e vídeo gravados. O modelo Canvas (Alexander; Osterwalder & Pigneur, 2010) foi utilizado como framework para elicitação e interpretação do modelo de negócio das plataformas. Para as empresas integrantes do Artigo 1, analisou-se o processo de cocriação de valor a partir dos elementos e dimensões que emergiram da primeira parte da revisão sistemática.

Já para as empresas analisadas no Artigo 3, a condução das entrevistas ocorreu, substancialmente, baseada nos desafios para a implantação e sustentação do modelo de negócio, os quais foram identificados na literatura e desdobrados a partir das dimensões do processo de cocriação de valor. Com isso, buscou-se identificar as estratégias adotadas para mitigar os desafios e garantir a sustentação do negócio.

A Tabela 1 resume as plataformas analisadas, as respectivas pessoas entrevistadas e o principal framework de análise. Para preservar a identidade das organizações e dos entrevistados, os nomes das empresas foram alterados.

<i>Empresa (nome fictício)</i>	<i>Escopo de Atuação</i>	<i>Situação</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Framework de análise</i>
------------------------------------	--------------------------	-----------------	---------------------	---------------------------------

<b>Artigo I</b>	DesignStyle	Design de roupas colaborativo	Encerrada	Gestor/empreendedor	Modelo Canvas + Dimensões do processo de cocriação de valor
	CoachingCo	Recrutamento e guia de carreira	Em prototipação	Gestor/empreendedor	
<b>Artigo III</b>	Impact	Empreendimentos de impacto social	Em operação	Gestor/empreendedor	Modelo Canvas + Processo e desafios da cocriação
	HypePlayer	Streaming de música	Em operação	Gestor	

Tabela 1: Plataformas Multilaterais investigadas no estudo

#### 1.4.2.3 Entrevista com pesquisadores

Com o intuito de contextualizar os achados construídos a partir da primeira etapa da revisão sistemática no âmbito do modelo de negócio de plataformas multilaterais, entrevistaram-se dois pesquisadores que trabalham com as temáticas da Inovação Aberta, Gestão da Inovação e Gestão de Serviços. Os entrevistados foram escolhidos por trabalhar, justamente, com as áreas do conhecimento nas quais estão sedimentadas as principais correntes teóricas que buscam explicar o fenômeno da cocriação de valor (Galvagno & Dalli, 2014).

As entrevistas foram realizadas presencialmente e tiveram o áudio gravado para posterior análise. A fim de instigar a reflexão dos entrevistados no contexto das plataformas multilaterais, foram citados exemplos de modelos de negócio bem conhecidos, como Uber e AirBnB. A análise das falas buscou confirmar os elementos do processo de cocriação identificados na literatura e organizá-los nas dimensões e fases do processo de cocriação.

#### 1.4.2.4 Dados secundários

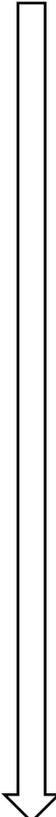
As plataformas multilaterais digitais que usufruem de mecanismos de participação ativa dos atores na construção efetiva de um produto ou serviço configuram um modelo de negócio que emergiu, substancialmente, na última década, impulsionado pelas novas ferramentas de interação proporcionada pela internet e pela conectividade ubíqua proporcionada pela difusão dos *smartphones*. Por conta disso, torna-se usual na literatura estudos que partem de exemplos reais para explicar este fenômeno (Cannon & Summers, 2014; Guttentag, 2015; Ramsaran-Fowdar, 2013; Ritala, Golnam, & Wegmann, 2014).

Naturalmente, estes empreendimentos também chamam a atenção dos empreendedores e investidores, além da sociedade em geral. Por conta disso, muitas informações a respeito do funcionamento destas plataformas e consequências para as indústrias, economia e sociedade são encontradas em diversas mídias. Com efeito, nesta

pesquisa utilizou-se como inspiração para a reflexão e discussão dos achados os exemplos de notórias plataformas multilaterais, como Uber, AirBnB, Amazon, Facebook, dentre outras.

As fontes de dados a respeito das plataformas incluem entrevistas conduzidas com os empreendedores por terceiros, análises de mercado e do modelo de negócio publicado por mídias especializadas, notícias, artigos em blogs, fóruns de discussão, entre outros canais de comunicação. Além disso, os pesquisadores também se valem de suas próprias experiências como usuários de muitas das plataformas para a interpretação e análise dos modelos de negócio.

A Figura 1 apresenta a estrutura geral do trabalho, detalhando os artigos desenvolvidos, seus respectivos objetivos, métodos de trabalho, principais resultados e seu status quanto à publicação dos achados.



Artigo/Etapa	Objetivo	Método & Fontes de dados	Resultados	Status
Artigo 1: “Value co-creation in web-based multi-sided platforms: a conceptual framework and implications for business model design”	Compreender o processo de cocriação de valor e contextualizá-lo no modelo de negócio de plataformas multilaterais	Revisão sistemática combinada com análise de casos e entrevistas com especialistas.	Pilares do processo de cocriação; proposições iniciais acerca do impacto no modelo de negócio; framework conceitual	Artigo publicado no periódico Business Horizons IF: 3,329, FIR: 2,26  Qualis estimado: A2
Artigo 2: “Mecanismos de cocriação de valor em plataformas multilaterais”	Identificar e caracterizar os principais mecanismos a partir das dimensões básicas do processo de cocriação de valor.	Revisão sistemática da literatura e análise de dados secundários de modelos de negócios bem conhecidos.	Mecanismos identificados, classificados e caracterizados por dimensões que descrevem seu comportamento.	Em busca de periódicos interessantes para submissão.
Artigo 3: “Plataformas multilaterais: desafios, estratégias e fatores de sucesso a partir da cocriação de valor”	Identificar o impacto nas dimensões do modelo de negócio a partir da adoção dos diferentes mecanismos de cocriação.	Análise de casos e dados secundários de modelos de negócios bem conhecidos; entrevistas com empreendedores.	Framework das relações entre os mecanismos de cocriação e as dimensões do modelo de negócio, com vistas a compreender o impacto para redesenho do modelo.	Em busca de periódicos interessantes para submissão.

Figura 1: Estrutura da pesquisa em artigos

O Artigo 1 tem por objetivo construir um panorama teórico em torno da cocriação de valor em plataformas multilaterais. A partir de uma revisão sistemática da literatura, identificou-se os elementos-chave do processo de cocriação de valor e, partindo-se destes, extrapolou-se para o contexto específico das plataformas multilaterais, culminando em um framework teórico que coloca o modelo de negócio como *locus* da cocriação. A pesquisa trouxe também importantes proposições e considerações acerca

do desenho e redesenho de modelo de negócios que almejam usufruir a cocriação de valor no cerne do empreendimento.

Aproveitando os achados da revisão sistemática, o Artigo 2 avança a pesquisa com vistas a identificar, classificar e caracterizar os principais mecanismos ou tipos de cocriação de valor em plataformas multilaterais. O nível de interação entre os atores, o grau de autonomia dos consumidores, o tipo de valor co-criado, a especificidade e os ativos mobilizados são algumas das variáveis que podem caracterizar estes mecanismos. A compreensão dos diferentes mecanismos e as estratégias associadas é fundamental para compreender o impacto na estrutura do modelo de negócio.

Dando sequência à pesquisa, o terceiro e último artigo da tese investiga os principais desafios associados à implantação dos mecanismos de cocriação, bem como as possíveis soluções estratégicas para tanto. As análises apontam para um conjunto de fatores críticos de sucesso para as plataformas multilaterais, constituindo uma espécie de guia, com o intuito de orientar os empreendedores que desejam operacionalizar a cocriação em seus negócios.

A Figura 2 abaixo exhibe o mapa da tese e como os artigos que a compõe se conectam e complementam rumo ao objetivo geral da pesquisa. Os artigos 1 e 2 partem de uma revisão sistemática abrangente para mapear o processo de cocriação de valor, suas principais formas ou mecanismos e define um modelo de cocriação no cerne das plataformas multilaterais. Já o terceiro e último artigo se vale desses achados teóricos para identificar os desafios, estratégias e fatores de sucesso associados ao uso dos mecanismos de cocriação de valor no modelo de negócios das plataformas multilaterais.



Figura 2: Conexão entre os artigos que compoe a tese

Após a conclusão dos artigos, a estrutura da tese também inclui uma seção de conclusão final, indicando lacunas para pesquisas futuras no tema.

## 1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa investiga a cocriação de valor no contexto específico das plataformas multilaterais. Ainda que a revisão sistemática não tenha sido restringida neste contexto, os achados foram interpretados à luz dos casos e dados secundários que tratam deste tipo de modelo de negócio. Sendo assim, se faz necessária cautela na extrapolação das proposições para outros contextos, mercados ou indústrias.

Dentro do contexto das plataformas multilaterais, esta pesquisa não foi limitada a um tipo de produto ou serviço, mas buscou compreender o impacto no modelo de negócio dos principais mecanismos de cocriação, trazendo um framework conceitual genérico. Mais uma vez, a aplicação em contextos mais específicos talvez necessite de refino do modelo, incorporando novos elementos ou dimensões.

Adicionalmente, toma-se como premissa a validade dos modelos de plataformas multilaterais baseados em cocriação de valor. Baldwin e Von Hippel (2011) fazem uma importante discussão acerca da viabilidade deste tipo de modelo de negócio e consideram seu potencial para combinar diferentes estratégias de inovação, sob a ótica do domínio do conhecimento para tanto.

Portanto, nesta pesquisa não é discutida a sustentabilidade econômica deste modelo ou os motivos para o seu surgimento, projeção ou continuidade. Também não é o foco da análise as motivações dos atores para se envolverem na cocriação, nem aspectos culturais, sociais, políticos ou regulatórios que possam fomentar tal comportamento ou tendência. Este estudo parte da visão do empreendedor/gestor incumbido na condução de modelos de negócio estruturados na forma de plataformas multilaterais. Busca-se explicar os desafios e estratégias para a sustentação deste tipo de empreendimento quando implantados diferentes mecanismos de cocriação de valor.

## 1.6 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução do trabalho e os objetivos, justificando a importância desta pesquisa. Este capítulo também apresenta o método de trabalho, a estrutura e as delimitações do estudo. Os três capítulos seguintes apresentam os artigos desenvolvidos, conforme a estrutura apresentada anteriormente na Figura 1. O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais, discutindo os resultados apresentados na tese.

## 1.7 REFERÊNCIAS

- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144–160.
- Alstynne, M. W. Van, & Parker, G. G. (2016). Pipelines , Platforms , and the New Rules

- of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493–520.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–67.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. V. A. N. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Value co-creation Literature review and proposed conceptual framework. *International Journal of Market Research*, 57(4), 571–603.
- Breidbach, C. F., & Brodie, R. J. (2017). Engagement platforms in the sharing economy. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 761–777.
- Cannon, S., & Summers, L. H. (2014). How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators. *Harvard Business Review*, 27(5), 544–558.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279–296.
- Curwen, P. (2019). Are these unicorns ready to fly?: A regular column on the information industries. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(4), 438–440.
- Durugbo, C., & Pawar, K. (2014). A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, 41(9), 4373–4387.
- Eboli, L. R., & Dib, L. A. R. (2013). Criação Coletiva Na Web 2.0: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Brasileira De Crowdsourcing. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(3), 1–24.
- Edelman, B. G., & Geradin, D. (2016). Efficiencies and Regulatory Shortcuts: How Should We Regulate Companies like Airbnb and Uber? *Stanford Technology Law Review*, 19(2), 1–33.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4).

- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1520–1534.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
- Hagi, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.
- 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.
- Ji, P., & Li, G. (2019). Research on the Characteristics of Platform Business Incubation Unicorn in the Background of Platform Economy. In *International Conference on Education, Management Science and Economics* (Vol. 96, pp. 354–357).
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When ours is better than mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109–125.
- Libert, B., Wind, Y. J., & Fenley, M. B. (2014). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. *Harvard Business Review*, 11, 1–5.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Magno, F., & Cassia, F. (2015). Public administrators' engagement in services co-creation: factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11–12), 1161–1172.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139–150.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42–62.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.

- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. *Journal of Business Models*, 3(1), 81–92.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company (First Edit). New York: W. W. Norton & Company.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235.
- Ramsaran-Fowdar, R. R. (2013). The Implications of Facebook Marketing for Organizations. *Contemporary Management Research*, 9(1), 73–84.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315.
- Razmdoost, K., Alinaghian, L., & Smyth, H. (2019). Multiplex value cocreation in unique service exchanges. *Journal of Business Research*, 96, 277–286.
- Reypps, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40–50.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19.
- Sánchez-cartas, J. M. (2018). Plataformas digitales y compatibilidad: una vieja historia en un mundo nuevo. *Papeles de Economía Española*, 157(October), 2–23.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 34.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (3rd ed.). Florianópolis: CTC-UFSC.
- Smith, L., Maull, R., & Ng, I. C. L. (2014). Servitization and operations management: a service dominant-logic approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(2), 242–269.
- Storbacka, K., Brodie, R., Böhmman, T., Maglio, P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017.

- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). Platform Launch Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 60(2), 167–173.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Mit Press.
- Thorsten, R., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20–41.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2019). The Role of Business Model Design in the Diffusion of Innovations: An Analysis of a Sample of Unicorn-Tech Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(1).
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2–3), 272–290.

## 2 ARTIGO 1 – Value co-creation in web-based multi-sided platforms: a conceptual framework and implications for business model design

Daniel Thomé de Oliveira

Department of Industrial Engineering, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

[danielthome@cpd.ufrgs.br](mailto:danielthome@cpd.ufrgs.br)

Marcelo Nogueira Cortimiglia

Department of Industrial Engineering, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

[cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

### Abstract

The Internet is a fertile ground for multi-sided platforms that articulate the production of goods or the execution of services between third parties, thus relying on value co-creation as their core business model mechanism. However, the understanding about co-creation underlying dynamics and implications for business model design and innovation is still dispersed and fragmented along a number of literature streams. This paper aims to understand the value co-creation process in web-based multi-sided platforms. A conceptual model is proposed based on the combined analysis of a comprehensive systematic literature review, interviews with academics and entrepreneurs, and analysis of secondary data on representative cases of multi-sided business models based on value co-creation. We offer a framework of value co-creation in multi-sided platforms and advance a number of propositions regarding value dynamics, including the role of the focal firm in defining and maintaining value creation, propositions, and capture structures, with consequences to monetization schemes and actors' contributions and motivations for value co-creation. The paper contributes to the understanding of the co-creation phenomenon, especially in multiple actor interaction regimes, and raises a number of suggestions for future research.

**Key-words:** value co-creation; business model; multi-sided platforms

Business Horizons (2017) 60, 747—758.

Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002>

## **2.1 VALUE CO-CREATION: A NEW SOURCE OF BUSINESS MODEL INNOVATION?**

The synergy between technological development and the evolution of management practices constantly redefines the roles of consumers and companies and generates new ways of integrating resources to create value. In fact, the traditional logic of value creation, delivery, and capture is being challenged by new forms of interaction that promote collaboration in value creation activities. Value co-creation can be understood as “joint, collaborative, concurrent, peer-like process of producing new value, both materially and symbolically” (Galvagno & Dalli, 2014, p. 644).

Web-enabled interaction allows the creation of new business models based on the wisdom and knowledge of the masses to create value. In this context, the market becomes an arena of interaction between customers and firms, who jointly promote value co-creation and whose roles often overlap (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Co-creation can be just another source of differentiation for firms, or it can be the key mechanism upon which the whole business model is built upon.

Indeed, the Internet has been both catalyst and stage for numerous new businesses that explore the possibilities of value co-creation using a variety of mechanisms and concepts, such as crowdsourcing, crowdfunding, open innovation, and peer production (Täuscher, 2016; Zwass, 2010). Many of these new enterprises are web-based platforms that enable, facilitate or promote demand matching (for instance, between customers and service providers) and profit from completed transactions. These platforms are a specific case of multi-sided platforms (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015).

Some of these companies have attained huge notoriety and market value. Uber and AirBnB, prototypical examples of firms that embody the values and principles of the sharing economy, both have multi-billion dollar valuations. However, these spectacular successes do seem to be the exception rather than the rule. The business models associated with this emerging economy are not without problems (Cohen & Kietzmann, 2014). In fact, there are many unknowns about how co-creation can be promoted, managed, and exploited by firms and how a business model can be designed (or reinvented) to benefit from value co-creation.

Value co-creation is a broad and abstract concept, and the body of theoretical literature about it is diffuse and complex (Saarijärvi, Kannan, & Kuusela, 2013). Although there are a few initiatives (e.g., Galvagno & Dalli, 2014), a sufficiently well grounded and consolidated theory of value co-creation is still lacking. Moreover, the link between value co-creation and the theory and practice of business model design is still incipient as well (Muzellec et al., 2015). Particularly relevant practical challenges involve how value co-creation can be fostered by the focal firm (Bharti, Agrawal, &

Sharma, 2015) and how the dynamics for capturing the value co-created must be structured in order to support a sustainable business model (Chesbrough & Appleyard, 2007). As Durugbo and Pawar (2014) put it, although the academic literature about value co-creation is expanding, there are few attempts to formalize it as a process and systematically apply prescriptive methodologies and techniques for involving customers in it.

Thus, this paper aims to understand the value co-creation process at play in web-based multi-sided platforms, as well as the management implications for the firm promoting the value dynamics. By combining interviews with academics and entrepreneurs whose businesses are built around co-creation with a systematic review of the published academic literature on the topic, our results expand the corpus of knowledge on value-creation applied to business modeling and propose new venues for research in this area. For practitioners, we provide insights on how to promote value co-creation and value capture, both for brand new ventures and firms that are already committed to a working business model.

## **2.2 WHAT WE KNOW ABOUT VALUE CO-CREATION**

Prahalad & Ramaswamy (2004) disseminated the concept of value co-creation from a service logic perspective, in which the market is understood as an open forum where value is no longer generated unilaterally by a firm and delivered to the customer, but co-created from the interactions between firms and consumers. This particular view is the cornerstone of the service-dominant logic (SDL). According to SDL, services, and not goods, should be the fundamental unity for value exchange. Thus, goods would be simply vehicles that embody and allow the transmission of services, acting as a medium for the customer to benefit from a firm's competences (Vargo & Lusch, 2008).

An evolution of this theoretical perspective is the service logic (SL), a specific field of Service Sciences (Grönroos & Gummerus, 2014). According to SL, value can only be created by the consumer when using the product or service. The provider does not create value but proposes it. Consequently, if the provider is able to create the required enabling and facilitating conditions, it can be part of the value creation process along the consumer.

Although the evolution of value co-creation theory is evident, with some consensus about definitions and concepts, academic literature regarding the elements and dimensions that constitute value co-creation from a process perspective is still fragmented. A process perspective is important because it shows the main elements (phases, dimensions) of a specific phenomenon articulated in a logical sequence, suggesting instances of cause-and-effect. In the context of multi-sided platforms, models that represent and explain value co-creation dynamics from a process perspective are even scarcer.

Because of this, we conducted a comprehensive systematic review of literature that employs the term “value co-creation” and its variations, aiming to identify the main theoretical issues that have been proposed regarding value co-creation as a process. We searched in the academic databases Web of Knowledge, Scopus and Science Direct for papers written in English and published in academic journals, resulting in 616 papers (all duplicates were excluded). The authors independently analyzed the titles and abstracts of the papers and agreed to select 49 articles that directly and unequivocally dealt with value co-creation from a process perspective. The full texts of these 49 papers were thoroughly analyzed by the authors, resulting in a subset of 22 key papers that explicitly mentioned, discussed, measured or studied elements that characterize value co-creation as a process. The authors then proceeded with content analysis, using the full text of the 22 key papers as the source of data. The authors codified their notes and grouped the thematic categories that emerged from the analysis according to three stages that typically constitute a process.

The first category that emerged is that of Antecedents, that is, those elements and aspects that precede the value co-creation process, usually in the condition of inputs. In this category are included the motivations of different actors involved, as well as the resources and competences mobilized by all participants in the value co-creation process (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Mukhtar, Ismail, & Yahya, 2012).

The second category is the co-creation process itself. The elements associated with the process are those that explain how co-creation occurs and usually involve the main practices, routines, actions and mechanisms (Bharti et al., 2015; Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Saarijärvi, 2012), the roles of the actors involved (Agrawal & Rahman, 2015; Mukhtar et al., 2012), and the management practices and strategies for involving, co-opting, monitoring, controlling, measuring, fostering, and directing co-creation (Nuttavuthisit, 2010; Sawhney et al., 2005). This category is characterized by the elements Encounter, Interaction, and Resource Integration, which reveal the aggregative nature of the co-creation process as actors interact and cooperatively integrate resources and competences for co-creating value (Pera, Occhiocupo, & Clarke, 2016; Pinho, Beirao, Patricio, & Fisk, 2014).

The third category, Outcomes, aggregates research focusing on the types of value that are co-created (Agrawal & Rahman, 2015; Jaakkola & Alexander, 2014) as well as other beneficial results of the co-creation process, such as profit, knowledge, reputation and innovation. Although our research is focused on the co-creation process, how the actors capture value from these outcomes is relevant to ensure business model sustainability (Lepak, Smith, & Taylor, 2007). In this perspective, the value co-creation process becomes dynamic and cyclical as the value captured by the actors turns into a new input for the value co-creation process and reinforces actors’ motivations and intentions for participating in it (Reypens, Lievens, & Blazevic, 2016). Thus, we included Value Capture in our theoretical model as complementary to the main value

co-creation process, linking outcomes and antecedents. Figure 3 shows the value co-creation process that emerged from the systematic review.

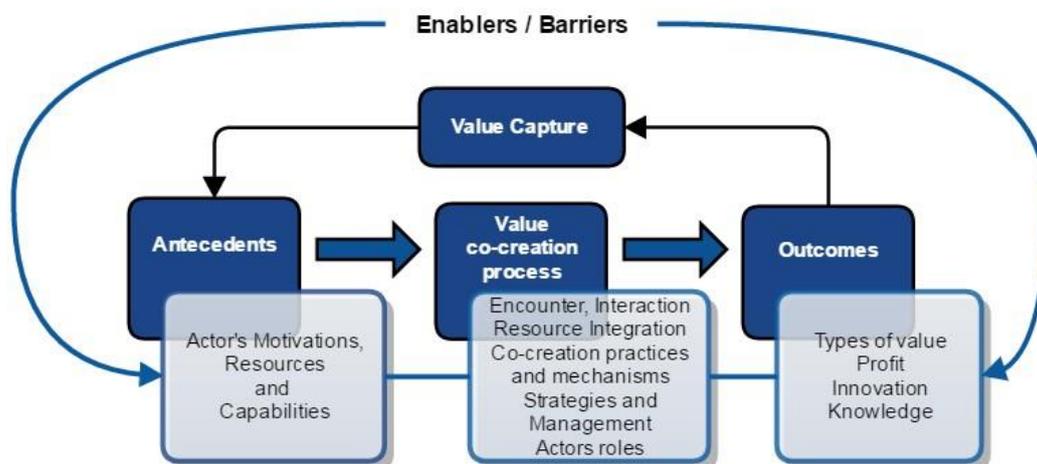


Figure 3: The value co-creation process

Finally, there are Enablers and Barriers that permeate the whole process, elements such as role ambiguity, incentives, technological infrastructure, trust, and governance (Jaakkola & Alexander, 2014; Neghina, Caniels, Bloemer, & van Birgelen, 2015; Zwass, 2010).

The proposed co-creation process is fairly generic but can be a valuable starting point for investigating co-creation in specific contexts, such as multi-sided platform business models.

### 2.3 CO-CREATION AND MULTI-SIDED BUSINESS MODELS

In order to complement and refine the results of the literature analysis within the specific context of multi-sided platforms in the form of a conceptual model, we interviewed two academic specialists on the topic. The interview guide was based on the categories and elements that emerged from the literature review. To orient interviewees, we used widely renowned companies Uber and AirBnB as examples of web-based multi-sided platforms. The interviews were recorded and transcribed, and content analysis techniques were employed to identify the main thematic categories in the respondents' discourse.

The same technique was then employed in the text of the 22 key papers that were used as the main source of the literature review. The categories that emerged from this combined analysis generated a conceptual framework consisting of five dimensions that explain the value co-creation process according to the specialists and the literature. For each dimension, we highlighted the elements that were mentioned as highly relevant by the interviewees. These five dimensions effectively complement the view of co-creation as a process described above: process, actors, management, results, and

barriers/drivers. The elements that constitute each dimension are represented in Figure 4.

The inner workings of how co-creation effectively happens are synthesized in the Process dimension. The essential elements of this dimension are interaction, joint development, share, and collaborate. These elements are in line with the findings from the literature we reviewed in terms of value co-creation definition, which includes the notion of jointly developing something, using collaboration by means of interaction (Saarijärvi et al., 2013). The core of this dimension is the need for interaction between different actors to share the necessary resources and competences in order to co-create value (Pera et al., 2016).

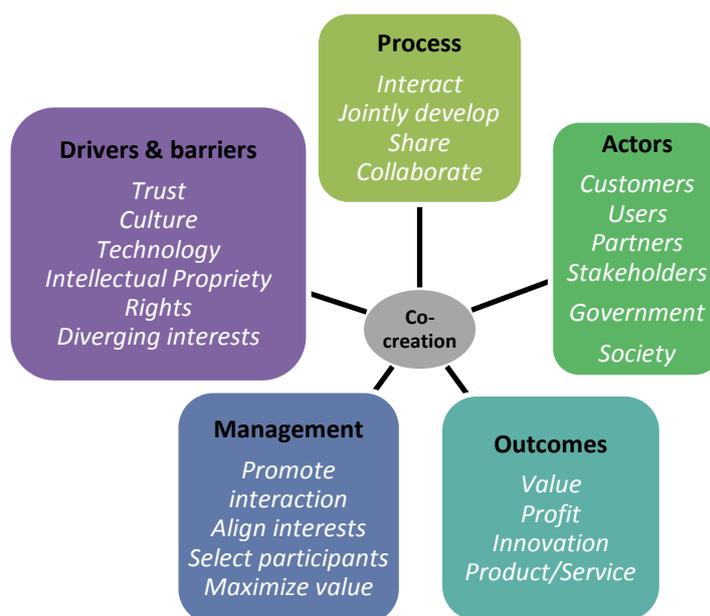


Figure 4: Elements and dimensions of value co-creation in multi-sided platforms

The Actors dimension is also particularly relevant. “Customers” is the most frequently mentioned element in this dimension, followed by “partners”, and “stakeholders”. Other elements such as “users”, “government” and “society” were also mentioned, but more rarely. However, even the literature reviewed is not clear about what distinguishes the roles of customers, clients, consumers, and users. The academics we interviewed argued that the distinction is usually related to the specific contexts of each business; for instance, web-based companies tend to refer to its costumers as users. Partners can include suppliers or support institutions, such as government agencies and offices, universities and research institutes. Stakeholders, on the other hand, were often used to refer to any part that is interested in the potential benefits of the co-creation process, including the society at large. Complementarily, Frow et al. (2015) identified competitors and influencers as possible additional actors of co-creation. In most of the reviewed papers, only customers and providers were explicitly mentioned, with the exception of Pinho et al. (2014) and Pera et al. (2016), who consider multiple stakeholders.

Regarding Outcomes, that is, elements that result from the co-creation process, multiple mentions were made to an often generic and undefined “value”, but also to embodiments of value in products, applications, technologies, and services. Additionally, elements such as innovation and profit were also plentifully mentioned. Interestingly, the specialists added that co-creation is nowadays more frequently associated with innovation and product development instead of the more traditional (and still popular) association with services. In fact, this notion agrees with the literature reviewed that approaches the subject from a more theoretical perspective that, according to Galvagno and Dalli (2014), gravitate around the disciplines of technology management, innovation management and services science. Another finding is that firms that employ co-creation in their business models tend to expect higher performance, including increased profits (Payne et al., 2008).

In the Management dimension there are elements that characterize the actions that must be undertaken by a firm to promote or orchestrate the value co-creation. In tune with the central element of the co-creation process, the first action that emerges in this dimension is “promote interaction”, meaning that the firm that intends to implement the value co-creation mechanisms should be the responsible for engaging the actors in continuous interactions by defining, maintaining and improving the channels of interaction and the dialogue structures.

Indeed, Prahalad and Ramaswamy (2004) pointed out that transparent dialogue as the most important supporting element for the co-creation process. Later, many authors have singled out the promotion of interaction mechanisms of co-creation as the fundamental task of the firm implementing co-creation. However, while the importance of this dimension seems to be widely recognized, there is little consensus about the strategies and factors that influence the definition of interaction channels and structures.

Still in the Management dimension, the element “align interests” is crucial. According to the interviews and the review, co-creation requires clear and undisputed alignment between interests and expectations of all involved. Füller, Hutter, and Faullant (2011) state that previous experiences determine interest in future engagement, so that positive experiences and beneficial past results tend to stimulate participation in co-creation activities, while negative experiences lead to frustration and lack of engagement. This can be interpreted as evidence of the cyclical and dynamic aspect of the co-creation process that arises from value capture, as proposed in our theoretical framework. Power relations based on privilege, resource or information asymmetries between actors determine the value capture structure (Bowman & Ambrosini, 2000). In successful co-creation business models, these power relations tend to be stable, and its unbalancing can lead to value co-destruction (Echeverri & Skalen, 2011). Therefore, identifying participants’ contribution motives and perception of value is essential to the alignment of interests (Täuscher, 2016).

The Management dimension also comprises the elements “select participants” and “maximize value”. While the former refers to the role played by the promoting

organization in defining who must/can participate in co-creation (and how that should happen), the latter implies that all participants should receive the best result possible. Comparing traditional business and multi-sided platforms, Alstynne and Parker (2016) emphasize the importance of implementing a value capture structure that maximizes ecosystem value instead of focusing on consumer value alone. Indeed, co-created value has different meaning and importance for each actor. This echoes Saarijärvi et al. (2013), who find that a rigorous assessment of what kind of value is being generated (and for whom) is essential when planning co-creation mechanisms. In that sense, the value captured by each participant must compare favorably with alternative opportunities. Non-profit initiatives based on co-creation, for example, aims to promote a fairer distribution of value among the actors involved (Austin & Seitanidi, 2012). Indeed, Gorenflo (2015) argues that such emerging non-profit, collaborative platforms represent the real sharing economy. A firm that intends to orchestrate a co-creation process in a for-profit business has to propose enough value to users to compensate for the benefits they could obtain by engaging in such cooperative platforms.

Finally, the last dimension that emerged from the combined analysis is that of Drivers & Barriers for co-creation. Both interviewees and the literature suggest the following elements in this dimension: “culture”, “technology”, “intellectual propriety rights” and “diverging interests”. The element Culture refers to both the organizational culture of the firm proposing the co-creation mechanism and the cultural background of the consumers and the society at large. Indeed, the cultural notion of shared consumption has been the starting point of many successful business models that utilize co-creation as their key mechanism (Belk, 2014). However, the relative success of such business models may be highly related to specific characteristics of different societies or cultural groups.

Another important driver or barrier of co-creation is technology. If well used, it can be a key ingredient or facilitator of interaction. However, if the technology is hard to use, or has not been widely diffused, it can be a barrier. Payne et al. (2008) recognized the importance of technological developments on promoting consumer engagement in co-creation. However, the authors pointed out the importance of focusing on developing a firms’ own management structures and technology infrastructure to support co-creation instead of focusing excessively in technological competences.

Effectively managing intellectual propriety rights has frequently been cited by both interviewees and literature (e.g., Zwass, 2010) as critical for co-creation initiatives. Stakeholders directly involved in co-creation must be assured a fair and transparent part of the outcomes, either economic (share of the profits, royalties, etc.) or not (e.g., peer recognition). Ideally, the participants other than the focal firm should have an active voice in formulating mechanisms that regulate benefit distribution, although this is rarely possible.

Conversely, “diverging interests” and (lack of) “trust” are barriers for successful co-creation. As Neghina et al. (2015) review in their work, trust is built upon clear rules for participation and reward, as well as perceived safety in sharing co-creation efforts and the assurance that critical resources invested in co-creation will be recovered by the participants.

## 2.4 CASES, INSIGHTS AND PROPOSITIONS

In order to investigate the practical aspects of value co-creation in multi-sided platforms, we conducted two case studies in companies whose business models are characterized by this dynamic. The case studies comprised interviews with the founding team and core employees as well as analysis of internal documents. Interview guidelines were based on the dimensions and elements of value co-creation reported in the previous section. We used the operational conceptualization of business model proposed in Cortimiglia, Ghezzi, and Frank (2015), which summarizes the nine parameters of the popular business model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) into five dimensions: (i) value proposition, (ii) value delivery, (iii) value creation, (iv) value networking, and (v) value capture. Both firms participating in the case studies (referred to by fictitious names in this paper) orchestrate collaborative value networks that co-create value.

*DesignStyle* is a collaborative web environment where fashion designers create and publicize their designs, while members of the community vote for the designs they like most. The platform periodically selects a number of the most popular designs and organizes a product run by drawing from a network of fashion ateliers, individual seamstresses, and small clothing factories, as needed. Finally, the manufactured products are commercialized to the individual users through the online platform. Part of the revenues is shared with the original designer, another part is shared with the production network, and the platform keeps the rest.

The second case study was conducted at *CoachingCo*, a web-based platform where individual users create professional profiles consisting of current work information (position, role, time on the job, employer, etc.), skills, certifications, courses, education history, project and work experiences, and indicate future career pretensions. For companies, the platform offers a tool to match job openings with the right professionals for the job by using its proprietary matching algorithm. Moreover, the platform offers a career guide to its users, suggesting which skills and abilities they must develop in order to achieve stated career goals. At the time of the study, monetization was based on advertisers offering courses and certifications. Tables 2 and 3 summarize the business models.

The theoretical frames that emerged from our literature review suggests that value co-creation is driven by the specific resources and competences mobilized by each actor. Besides, it posits that perceived value is different in nature and meaning for each

actor. Thus, value propositions and value creation resources and competences were specified for each actor.

For the most popular designs, the process put in place by DesignStyle envisaged the manufacture of a single prototype item, which was, then, photographed using professional live fashion in a study. The item and the photographs were then sent to the designer, for evaluation. A contract for commercialization using the Creative Commons license was signed only after the designer approved the item. The contract established that the designer would remain the sole author of the original item, but allowed free reproduction and modification.

DesignStyle operated for one year and was discontinued. Interviews with the founding team and a number of designers that used the platform suggest that a major flaw of the business model was to depend on designers' intent to commercialize their creations under the Creative Commons license, thus giving up part of their authors' exclusivity rights. Respondents indicate that fashion designers often see their designs as unique artistic creations, which should not be freely modified by others.

Dimension	Actor	Description
Value proposition	Consumer	Feeling of belonging to the fashion world and contributing to trend setting; access to innovative and exclusive fashion items.
	Designer	A high visibility opportunity to showcase their creations; access to pre-production acceptance; participation in profits accruing from the sale of successful creations; design autonomy.
	Production network	Design outsourcing; accurate demand forecast
Value delivery		Electronic commerce platform for shopping innovative and exclusive fashion items; delivery by traditional parcel delivery companies
Resources for value co-creation	DesignStyle	Definition of business processes for service mediation; development and maintenance of the web platform
	Consumer	Evaluation of fashion designs based on preferences and tastes
	Designer	Fashion expertise; design competence.
	Production network	Production capabilities
Value networking		Production network; designers
Value capture		Share of each sale transaction conducted within the platform

Tabela 2: DesignStyle business model

Moreover, we found that DesignStyle often incurred in the high costs associated with the production of the prototypes and the professional photographs, but designers would not approve the items. Although in some instances they were actually not satisfied with the results, most of the time designers were just free riding the value co-creation process. For these designers, perceived value associated with potential sales

was lower than the indirect value accrued from exposing their creations in the platform, or actual ownership of the prototype and the photographs for composing their individual portfolios. This case illustrates how value proposition design problems may result in an inappropriate and unbalanced value capture structure, as designers may invest little resources and still are able to capture value in advance, disrupting the co-creation process. This type of situation is illustrated by the specialist in open innovation that we interviewed, who said that "in a multiple stakeholder's context it is essential to ensure engagement in the value co-creation process through the compensative distribution of responsibilities and benefits".

In the CoachingCo case, both types of users (individuals and companies) were attracted by the potential efficiency of the proprietary algorithm in matching job offer and demand. Similarly, firms offering educational content were attracted by the possibility of highly targeted advertisement. In this sense, the most critical asset for the co-creation process was owned by the firm that promotes the interaction (CoachingCo), which characterizes a situation where the other actors are highly dependent on the focal firm to actually realize value co-creation benefits. On the other hand, the DesignStyle case shows how diverging interests and value perception can derail a value co-creation process, and the whole business model upon which it is built, since there are no positive lock-in effects (Zott & Amit, 2010).

Dimension	Actor	Description
Value proposition	Professional	Career guide; job matching according to stated desires and abilities
	Company	Recommends the best professionals for a specific opening
	Advertiser	Direct ads targeted to a specific audience
Value delivery		Web-based platform that promotes job matching for individual employees and companies, and promotes targeted advertisement for education companies
Resources for value co-creation	CoachingCo	Matching algorithm that learns from the data and improves its recommendation accuracy
	Professional	Data about available skills, competences and certifications necessary to fill specific job positions
	Company	Data about the desired skills, competences and certification necessary to fill specific job positions
	Advertiser	Courses and certifications to advance specific skills and competences
Value networking		Companies posting job openings, advertisers
Value capture		Direct advertisement

Tabela 3: CoachingCo business model

It is worth noticing that there is at least one successful business model similar to the one proposed by DesignStyle: the Camiseteria, in Brazil. A brief comparison between the two models generates useful insights on the working mechanisms of value co-creation. Camiseteria was successful by focusing on custom stamp designs by

autonomous authors, who also cede their propriety rights for that particular medium (t-shirts). In particular, we claim that the success of the co-created custom t-shirt in comparison with the failure of co-created high fashion design relies on the fact that t-shirt stamps are much simpler art forms whose intellectual propriety rights are not usually perceived as particularly valuable. Difficulties associated with management of propriety rights were considered a major barrier for value co-creation by the specialists we interviewed and the papers we reviewed, and this case study illustrates that. As one interviewee said, "managing contributions (to co-creation) can be quite complex, and can often degenerate in copyright legal battles". This barrier seems to be associated with complex creations based on highly specific competences and resources. In fact, even seemingly minor modifications in a fashion garment design, such as a change in the pattern of buttons, can be interpreted by the author as corrupting the original work of art.

Based on the findings of the literature review, the interviews with the specialists and the insights from the case studies, we advance a number of propositions that can advise the implementation of value co-creation in multi-sided platform business models.

- (1) A business model for multi-sided platforms must address and maximize value propositions for each actor involved in the co-creation and must clearly identify resources and competences that each actor contribute to the co-creation process.
- (2) The higher the dependence of the value co-creation on external specialized resources, the weaker the lock-in effect for that particular actor will be, and higher the risk for the business model.

The lack of alignment of interests and expectations along the value network in the DesignStyle case reveals the importance for the focal firm of monitoring the value co-creation process. If the co-creation process is central to the value proposition, managers must be able to identify potential failures or new opportunities to create and capture value and adapt the business model accordingly. Academics are trying to understand the mechanisms of business model innovation in terms of different strategies to respond to change, especially during the embryonic stages of startup experimentation (Bouwman et al., 2017; Cortimiglia et al., 2015), and shifts in the perception of value by actors involved in value co-creation processes are certainly an important source of change.

An illustrative example of business model adjustment following shifts in the perception of value was conducted by AirBnB. Originally, the platform was focused on offering cheap and convenient accommodations for cost-conscious young travelers. However, as the business expanded, new types of accommodations were added to the platform, including unusual sites such as boats, treehouses and caves. The addition of these resources was almost essentially unplanned and unprompted by the platform, and consumer response was positive. As a result, the business model was revisited to

encourage this kind of diversification by facilitating the offering of exotic accommodations and providing users with a wish-list where they could record their intentions for such accommodations. Recently, the platform furthered its offering diversification strategy by allowing hosts to propose additional options to the traditional bed and breakfast such as cooking courses, extreme sports experiences, night rides, and others. Indeed, the platform successfully captured how its users perceived unique experiences as valuable and extended this offering along the traditional value proposition.

The importance of carefully monitoring value capture for all parties is also shown in the case of Uber's international expansion. In southern Brazil, Uber recently faced the arrival of a new, aggressive rival: Cabify. In order to strengthen its dominant position and expand the user base, Uber unilaterally decided to accept cash payments in addition to the usual credit card model. However, this had a negative side effect: a substantial increase in armed robberies of Uber drivers. It seems that obligatory credit card registration had the effect of validating user identification, effectively acting as a barrier against potential criminals. The resulting sense of insecurity about the service has led many Uber drivers and users to Cabify.

- (3) Multi-sided platforms must constantly monitor how value is perceived and captured by the participating actors in search of opportunities to widen, refine, or improve the business model and maximize value co-created.

Another interesting insight from the DesignStyle is that revenues are generated by the direct sale of fashion items to individual consumers, in a business-to-consumer (B2C) approach, similar to the model adopted by Uber. Such revenue appropriation solution is contrary to the proposition by Muzellec et al. (2015), who stated that in two-sided platforms monetization should be business-to-business (B2B) oriented.

But sharing profits is not easy for a multi-sided platform. In early 2017, a video showing the Uber CEO discussing ride fares with an Uber driver attracted attention to growing value capture conflicts in the platform. In the video, the driver criticizes recent changes on Uber's business approach, accusing the CEO of "buying everybody a ride" – a reference to falling ride fares and the consequent diminishing driver revenues. In response, the CEO justifies the strategy as necessary as new players enter the market. Uber needs to lower its margin and expand its user base to maintain the profitability, but drivers saw internal competition going up and their fees falling. In this case it seems that the highest value is being captured by the user. Based on this, we advance the following proposition:

- (4) Multi-sided platform monetization is not necessarily B2B oriented, but it can be B2C oriented. Anyway, it should be designed to assure fair revenue distribution to all parties involved.

Regarding the CoachingCo business model, interviewees reported concerns about the creation of the initial database of user information. As the proprietary algorithm improves with additional information about professional profiles and job

offering requirements, it becomes more assertive as the database grows. However, paradoxically, users are attracted to the platform only when there is enough data to generate good results in the first place. The same logic of positive network effects is valid for firms offering targeted advertisements. How to build a critical mass of data in order to fuel matching platforms is one of the hardest practical challenges of new multi-sided platform business models.

As an illustrative example, LoveMondays built a collaborative platform for human resource data (i.g., work satisfaction and wages) by providing free access to everyone interested, while collecting valuable data in the process. It is still not clear what will be the value capture mechanism of this business model. For now, the platform gathers the data it needs by allowing users to anonymously evaluate the firms they work for, declaring their positions, roles, satisfaction levels and wages, so that they may have access to information posted by other users. Based on these insights, we advance the following proposition:

- (5) The constitution of a critical mass of users needed to operate a multi-sided platform based on value co-creation is a strong barrier towards the success of such business models, particularly when the key value proposition depends on user information.

Inspired by the theoretical framework of value co-creation and the findings from the case studies, we propose a model of value co-creation for multi-sided platforms from the perspective of the focal firm in Figure 5. The key element of this model is the value proposition.

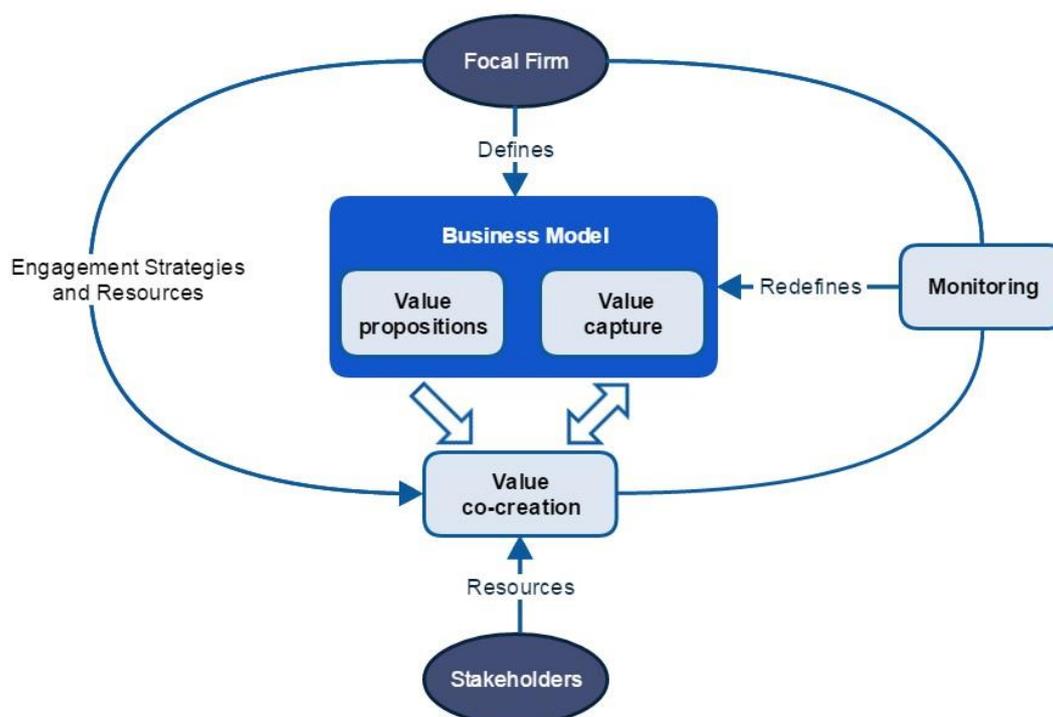


Figure 5: Value co-creation model for multi-sided business model platforms

We claim that the business model is the ideal unity of analysis to represent and evaluate the perceived value dynamics for all actors involved in a co-creation process. As one of the interviewees said, "it is necessary (for the focal firm) to bring the rules of the game (the value co-creation process) and make appropriate value propositions for all involved". Therefore, our model considers the focal firm as the provider of the multi-sided platform and the "owner" of the business model upon which the different values for the actors involved are proposed. The focal firm also defines the strategies for engaging stakeholders in the co-creation process. Finally, the co-creation process must be monitored by the focal firm in order to substantiate incremental improvements on value propositions and value capture structures, or even total redesigns of the business model.

## **2.5 CONCLUDING THOUGHTS AND IMPLICATIONS FOR ACADEMICS AND PRACTITIONERS**

In order to understand how value co-creation occurs in multi-sided platforms, and how to design business models that successfully incorporate such dynamics, we combined a systematic literature review about value co-creation from a process perspective, interviews with specialists and case studies with web-based multi-sided platforms. We found that value co-creation can be, indeed, characterized as a process whose main dimensions and elements we identified. We also proposed a conceptual framework for designing (and remodeling) business models that incorporate value co-creation as the main strategy resource. Our findings generate a number of important reflections for academics and entrepreneurs.

When designing business models for multi-sided platforms around co-creation, entrepreneurs should first accurately identify the type and nature of resources each potential actor can bring to the co-creation process, and base the value proposition on this identification. At the same time, entrepreneurs must be aware of the potential divergences in interests and expectations of those involved that could negatively impact the main value proposition and value capture of the business model. The ability to constantly monitor the value co-creation process and learn from experiments and tests becomes vital. If the experiment shows an unbalanced co-creation process in terms of resource allocation or value capture, entrepreneurs should be ready to step in and propose changes in the co-creation mechanisms or even in the business model itself.

For instance, if the business is highly dependent on a vast database of user information, maybe it would be advisable to run a first version of the business model focusing on the delivery of value mainly for the owners of such vital information, free of charge, in order to build the critical resource. Once the key information is gathered and processed so to become valuable to other parties, the business model can be pivoted and additional value co-creation processes with other actors can be implemented, along with eventual revenue generation mechanisms.

Regarding monetization for web-based multi-sided platforms that employ value co-creation, it is important to highlight that profits are not necessarily generated by taxing the big players – that is, partners or other companies that are involved in the value network. Entrepreneurs must be aware that monetization becomes easier when centered on scalable parts of the business model. If the partner network (B2B) is limited in scope and size, it should not be the focus of monetization efforts. If, instead, final users are numerous and geographically dispersed, then perhaps a B2C monetization effort will be more effective.

In other words, multi-sided platform business models should be designed with the aim of maximizing and balancing value captured for all the actors involved. In this way, the value captured by process intermediation and orchestration will be naturally greater, more justifiable and more sustainable for the focal firm.

For academics, our findings open up a number of venues for future research, such as the understanding of the particular relationships among the dimensions and elements that constitute the framework. For instance, which elements of the Management dimension are associated with which Outcomes of co-creation? Or yet, how the Drivers and Barriers influence the co-creation process? The proposed theoretical framework of co-creation, then, could be understood as a starting point for deeper investigation of value co-creation from a process perspective, an area of academic investigation that is still underrepresented.

Our framework of value co-creation in multi-sided platforms considers the business model value dynamics as the unit of analysis of co-creation, whose process depends on the specific resources and competences applied by each actor, as well as the engagement strategies put in place by the focal firm. Future research can identify these different strategies or mechanisms of actor engagement in co-creation and their impact on each of the business model dimensions. Another fertile ground for future research regards value capture structures, seeking to answer what determines the fair share of value for each actor or the consequences for the ecosystem of different value capture strategies.

This paper contributes to the expansion of knowledge about the co-creation process, particularly in the context of multi-sided platforms. The findings here reported constitute a starting point for further research that will test, refine, and expand the conceptual framework of value co-creation in multi-stakeholder systems.

## 2.6 REFERENCES

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144–160.
- Alstynne, M. W. Van, & Parker, G. G. (2016). Pipelines , Platforms , and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 759–798.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Value co-creation Literature review and proposed conceptual framework. *International Journal of Market Research*, 57(4), 571–603.
- Bouwman, H., Heikkilä, J., Heikkilä, M., Leopold, C., & Haaker, T. (2017). Achieving agility using business model stress testing. *Electronic Markets*, 1–14.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture : towards a coherent definition of value in strategy - an exploratory study. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279–296.
- Cortimiglia, M., Ghezzi, A., & Frank, A. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, 46(3), 414–432.
- Durugbo, C., & Pawar, K. (2014). A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, 41(9), 4373–4387.
- Echeverri, P., & Skalen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
- Füller, J., Hutter, K., & Faullant, R. (2011). Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41(3), 259–273.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.

- Gorenflo, N. (2015). How Platform Coops Can Beat Death Stars Like Uber to Create a Real Sharing Economy. Recuperado 2 de maio de 2017, de <http://www.shareable.net/blog/how-platform-coops-can-beat-death-stars-like-uber-to-create-a-real-sharing-economy>
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction to special topic forum value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Lessard, L. (2015). Modeling Value Cocreation Processes and Outcomes in Knowledge-Intensive Business Services Engagements. *Service Science*, 7(3), 181–195.
- Mukhtar, M., Ismail, M. N., & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63(4), 289–297.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139–150.
- Neghina, C., Caniels, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53(3), 315–324.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Pinho, N., Beirao, G., Patricio, L., & Fisk, R. P. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470–493.
- Pralhad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Reypps, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture.

- Industrial Marketing Management*, 56, 40–50.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17.
- Täuscher, K. (2016). Leveraging collective intelligence: How to design and manage crowd-based business models. *Business Horizons*, 60(2), 237–245.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48.

### 3 ARTIGO 2 – Mecanismos de cocriação de valor em plataformas multilaterais

Daniel Thomé de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
[danielthome@cpd.ufrgs.br](mailto:danielthome@cpd.ufrgs.br)

Marcelo Nogueira Cortimiglia, Prof. Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
[cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

#### Resumo

Na atual expansão da chamada Economia Compartilhada, vê-se emergir constantemente novos modelos de negócios baseados em cocriação de valor. Estas iniciativas se apresentam em diversos formatos, constituídas em estratégias distintas de engajamento dos usuários, como por exemplo, *crowdsourcing*, *mass-colaboration* e *user-content generation*, entre outras. Porém, relativamente pouco esforço acadêmico foi despendido no sentido de explicar as semelhanças e diferenças entre tais mecanismos de cocriação. Este artigo tem por objetivo identificar e caracterizar os diferentes mecanismos de cocriação passíveis de operação especialmente em empreendimentos do tipo plataformas multilaterais. Combinando um framework teórico da cocriação de valor, fruto de uma revisão sistemática da literatura, com a análise de casos bem conhecidos de modelos de negócios representativos deste contexto, este artigo promove a organização e classificação dos mecanismos com base nas dimensões de seu processo e seus respectivos antecedentes e resultados. Os achados ampliam o conhecimento a respeito do fenômeno da cocriação de valor em modelos de negócio que agenciam múltiplas partes, trazendo evidências das implicações para a proposição e captura de valor e governança em plataformas multilaterais.

**Palavras-chave:** mecanismos, cocriação; valor, plataformas multilaterais.

### 3.1 INTRODUÇÃO

A recente profusão de modelos de negócios centrados em cocriação de valor desperta o interesse dos acadêmicos, empreendedores e consumidores. Diferentes formas de engajamento dos usuários vêm sendo exploradas no que se convencionou chamar de Economia Compartilhada (Wilhelms, Merfeld, & Henkel, 2017).

Termos como *crowdsourcing*, *open innovation*, *mass-colaboration*, *user content generation*, entre tantos, são empregados para designar diferentes tipos, modelos ou formas de cocriação. De toda sorte, o que todos estes mecanismos possuem em comum é demandar a abertura das fronteiras da organização e promover a interação entre diferentes atores, sejam eles consumidores, parceiros ou empreendedores (Thorsten, DeFillippi, & Samson, 2013).

Graças à interatividade proporcionada pela internet, as chamadas plataformas multilaterais podem se valer de diferentes formas de engajamento de usuários e parceiros na execução de um produto ou serviço. De fato, muitas plataformas multilaterais usufruem da cocriação de valor no cerne de seus modelos de negócio, constituindo um campo fértil para pesquisas e desafiando ainda mais a compreensão a respeito das diferentes formas possíveis de construção das dinâmicas de valor para os diferentes atores envolvidos.

Entretanto, a maioria dos estudos aborda as plataformas multilaterais a partir da perspectiva econômica (Evans, 2003; Weyl, 2010), negligenciado, de certa forma, o potencial da cocriação de valor neste domínio. A rigor, o modelo de negócio de plataformas multilaterais não é exatamente novo. Antes do advento da internet ele já era explorado em diversos contextos como, por exemplo, operadoras de cartão de crédito e classificados impressos (Evans & Schmalensee, 2007). Naturalmente, a ênfase das pesquisas até então recaí especialmente sobre os ganhos advindos da eliminação de intermediários e redução dos custos de transação, trazendo o foco das pesquisas principalmente para as estratégias de composição de preços e taxas (Weyl, 2010).

A internet, porém, impulsionou estes modelos de negócio, permitindo ampliar significativamente a base de usuários e seu alcance, bem como as possibilidades de interação. Dessa forma, a complexidade do sistema aumentou consideravelmente, trazendo à tona dúvidas e desafios sobre, por exemplo, como selecionar os participantes, como definir as regras de participação e interação ou, ainda, como repartir o valor gerado a partir da cocriação.

A respeito do processo de interação entre os indivíduos para a cocriação também remanescem dúvidas. Prahalad e Ramaswamy (2004), ao preconizar a cocriação de valor sustentada por quatro elementos básicos – diálogo, transparência, acesso e risco – contribuíram para disseminar a ideia de que a cocriação só é possível mediante a interação direta entre os atores envolvidos. Entretanto, diversos modelos de negócios em plena ascensão estruturados em plataformas multilaterais usufruem de

recursos e competências de terceiros na produção de um produto ou execução de um serviço, ainda que eles não interajam diretamente entre si. Os sistemas de avaliação entre usuários, a construção de verbetes em uma enciclopédia online e até as contribuições para aplicativos de trânsito colaborativo são exemplos de construções coletivas sem interação direta entre os atores.

Ademais, há de se considerar que o termo cocriação de valor, por si só, guarda um tanto de abstração e complexidade. Enquanto a noção de esforço conjunto para se produzir algo é clara, os seus determinantes e mesmo o resultado do processo, ou seja, o valor gerado, não é tão evidente e precisa ser fortemente contextualizado para a sua compreensão. Com efeito, muitas pesquisas se dedicaram a estabelecer ontologias ou taxonomias para a dimensão “valor” no âmbito da cocriação (Reypens, Lievens, & Blazevic, 2016; Saarijärvi, 2012).

Já outros estudos focam especificamente e isoladamente no processo de cocriação em si (Lessard, 2015; Nuttavuthisit, 2010). Por fim, outros tantos se dedicam a identificar e compreender as motivações dos indivíduos para a cocriação (Pera, Occhiocupo, & Clarke, 2016). Em última instância, entretanto, são raras as pesquisas que lançam um olhar mais sistêmico e holístico sobre o fenômeno, buscando comparar as diferentes formas em que a cocriação se manifesta sob a perspectiva de processo, identificando e caracterizando, simultaneamente, os diferentes mecanismos de acordo com seus antecedentes, processo e resultados (Zwass, 2010). De fato, o primeiro passo para compreender os reais benefícios da cocriação e implantá-la com sucesso em um negócio é entender seu processo e suas formas, assim como seus antecedentes, resultados e consequências.

Oliveira e Cortimiglia (2017), a partir de uma revisão sistemática, identificaram a estrutura básica do processo de cocriação de valor no contexto das plataformas multilaterais. Neste artigo, toma-se como ponto de partida esta estrutura teórica para avançar a busca na literatura pelas diferentes formas ou mecanismos de cocriação que se manifestam neste contexto específico.

A partir da comparação dos diferentes mecanismos, sob a luz dos achados da literatura e de exemplos bem conhecidos de plataformas multilaterais – como AirBnB e Uber, por exemplo – busca-se caracterizá-los com base em seus principais elementos, avançando a compreensão teórica acerca do processo de cocriação de valor e sua relação com a estruturação do modelo de negócio de plataformas multilaterais.

### **3.2 PLATAFORMAS MULTILATERAIS ENQUANTO *LOCUS* DA COCRIAÇÃO DE VALOR**

Atualmente, o termo “plataformas multilaterais” vem sendo mais associado à cocriação de valor. De fato, estes empreendimentos tendem a trabalhar com a cocriação no cerne de seus modelos de negócio. Plataformas multilaterais traduzem-se em

tecnologias, produtos ou serviços que intermediam a interação entre múltiplos atores a partir de regras de negócio capazes de gerar valor para todas as partes envolvidas (Hagiu & Wright, 2015; Tobergte & Curtis, 2013).

Entretanto, a lente teórica mais comumente usada na literatura para analisar a atuação das plataformas multilaterais tem sido o da perspectiva econômica (Thomas, Autio, & Gann, 2014). Tal abordagem tipicamente considera as plataformas multilaterais meras extensões das plataformas *two-sided markets* e tende a analisá-las enfatizando prioritariamente seus atributos de mercado, tais como: (i) diminuição dos custos de transação eliminando intermediários; (ii) a busca por efeitos de rede positivos (gerando maior valor a partir do crescimento das bases de usuários de ambos os lados); e (iii) o agenciamento da conexão entre oferta e demanda.

A partir desta visão, alguns autores propuseram classificações para plataformas multilaterais de acordo com sua finalidade. Evans e Schmalensee (2007), por exemplo, identificaram três tipos de plataformas: (i) formadoras de pares, ou seja, aquelas que facilitam as transações, promovendo o contato entre oferta e demanda; (ii) construtoras de audiência; e (iii) compartilhadora de custos, que visam incrementar a eficiência. Uhlenbrock (2012), seguindo esta classificação, identifica o eBay, por exemplo, como sendo uma plataforma do primeiro tipo. Já o Google o autor classifica como sendo uma construtora de audiência, enquanto que o sistema operacional Linux é classificado como sendo do terceiro tipo, ou seja, compartilhadora de custos.

Estas classificações podem fazer sentido para estes e outros modelos de negócio. Porém, a realidade atual das plataformas multilaterais é operar em várias funções simultaneamente, não podendo ser classificadas em tipos puros, mas sim em modelos de negócio que atendem mais de uma finalidade em sua proposição de valor. O Facebook, por exemplo, disponibiliza uma interface para que terceiros desenvolvam aplicativos (compartilhadora de custos) ao mesmo tempo que constrói audiência para anúncios.

Este estudo não se propõe a explicar o comportamento das plataformas multilaterais enquanto agentes econômicos, e, por isso, tem como premissa que o melhor framework para analisar as estratégias de engajamento dos múltiplos atores nestes empreendimentos se dá a partir da lógica da cocriação de valor (Täuscher, 2016). Contrapondo a visão das plataformas multilaterais como extensões naturais das plataformas *two-sided markets*, neste estudo elas são entendidas como extrapolações deste conceito, na qual o cerne do modelo de negócio não está implicado apenas em promover o encontro entre oferta e demanda, mas sim em um sistema complexo e dinâmico (Baldwin, Woodard, *et. al.*, 2009) que gera valor para todas as partes envolvidas a partir de interações estrategicamente mediadas.

Considera-se, ainda, que o modelo de negócio de plataformas multilaterais pode ser desenhado para operar, simultaneamente, com mais de um foco, seja ele em promover eficiência, desenvolver produtos e serviços ou ainda conceber inovações

(Amit & Zott, 2001; Smedlund & Faghankhani, 2015; Thomas *et al.*, 2014). O fato de a plataforma engajar várias partes na cocriação de valor abre a possibilidade para essa atuação multifocal. A plataforma SouPop, por exemplo, oferece vestuário e itens de decoração personalizados (serviço), a partir de desenhos inéditos desenvolvidos por artistas terceirizados (inovação), com produção ágil e entrega rápida (eficiência).

De fato, como já sustentado por Oliveira e Cortimiglia (2017), em plataformas multilaterais as proposições de valor para as diversas partes devem ser equilibradas, em prol de manter a sustentabilidade do modelo de negócio. Uma plataforma multilateral cujo modelo de negócio é bem implementado usufrui da relação de interdependência das partes envolvidas, sejam elas consumidores, produtores, parceiros, ou mesmo outras plataformas que interagem para a cocriação de valor.

A Figura 5 mostra os elementos conceituais desta visão da cocriação de valor em plataformas multilaterais. O modelo de negócio da plataforma faz proposições de valor distintas para cada parte (lado) e promove a interação para sustentar a cocriação de valor. Quanto mais atores envolvidos, maior a complexidade da dinâmica de valor e das estratégias de engajamento.

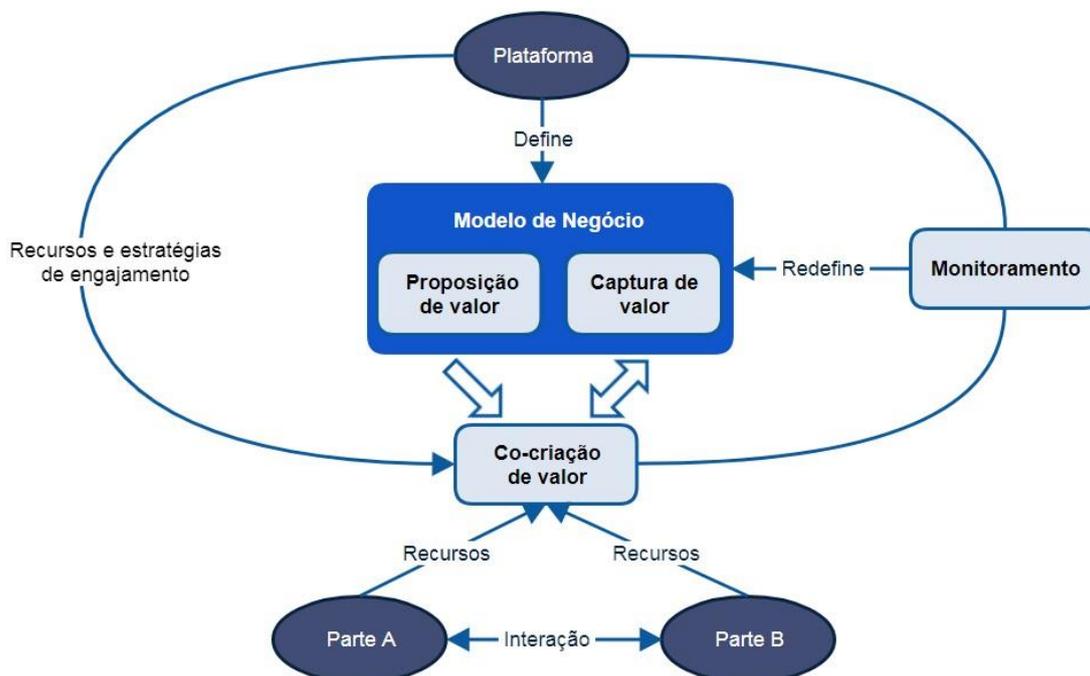


Figura 6: Cocriação de valor em plataformas multilaterais

Ao enxergar a cocriação de valor no cerne do modelo de negócio destes empreendimentos, torna-se imperativo discutir a teoria da cocriação, em busca de um framework conceitual que permita a compreensão e análise deste fenômeno.

### 3.3 OS PILARES TEÓRICOS DA COCRIAÇÃO DE VALOR

O termo “cocriação de valor” não é exatamente novo, mas o respectivo campo de pesquisa segue como um *trend topic* na literatura acadêmica mundial. Ainda que algumas ocorrências esparsas tenham aparecido antes, o termo foi disseminado por Prahalad e Ramaswamy (2004). Os autores difundiram o conceito de cocriação de valor a partir da lógica de serviços, onde o mercado é visto como um fórum aberto, no qual o valor não é mais gerado unilateralmente pelas empresas e entregue aos clientes, mas sim cocriado a partir da interação entre as partes. Roser *et al.* (2009) propõem expandir este conceito, afirmando que a cocriação é um processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre produtores e usuários, iniciada pela empresa para gerar valor para os consumidores.

Esta definição sugere uma participação mais efetiva dos usuários ou consumidores na construção de valor, onde eles podem empregar suas competências e recursos para a cocriação. Além disso, o objetivo da cocriação não fica restrito a garantir a eficiência e redução de custos, mas passa a ter uma dimensão de socialização importante, além da promoção da inovação. Em consonância, Perks, Gruber e Edvardsson (2012) consideram que a cocriação envolve a criação conjunta de valor pela firma e sua rede de valor composta por várias entidades ou atores como, por exemplo, consumidores, fornecedores e distribuidores.

De forma semelhante, Galvagno e Dalli (2014) definem a cocriação como a produção de valor material ou simbólico a partir de um processo conjunto ou colaborativo entre as partes envolvidas. Estas definições são particularmente mais aderentes com os novos modelos de negócio que vem ganhando popularidade na internet, baseados na colaboração entre diversos atores (Tapscott, Don & Williams, 2008). Como se percebe, os conceitos fundamentais da cocriação de valor convergem, ainda que possam ter sido formulados a partir de diferentes bases teóricas.

Segundo Galvagno e Dalli (2014), as pesquisas neste tema têm sido fundamentadas em, basicamente, três perspectivas teóricas: (1) Ciência de Serviços; (2) Marketing e (3) Gestão da Inovação. Apesar da ênfase distinta destas perspectivas ao olhar o fenômeno da cocriação, todas trabalham com definições semelhantes, operando de forma complementar, e não conflitante. A Figura 7 exhibe tais perspectivas e os principais temas de pesquisa relacionados.

A Ciência de Serviços pode ser definida como um campo interdisciplinar emergente de investigação que se concentra em modelos, teorias e aplicações para impulsionar a inovação de serviços, concorrência, e bem-estar através de cocriação de valor (Ostrom et al., 2010). Esta literatura está fortemente relacionada à lógica serviço-dominante (SDL). De acordo com a lógica SDL, os serviços – ao invés dos produtos – devem ser a unidade fundamental da troca de valor. De acordo com esta perspectiva, os produtos são apenas transmissores de serviços e atuam como um meio para que o cliente possa se beneficiar das competências da firma (Vargo & Lusch, 2008). Esta

visão foi desenvolvida a partir dos trabalhos de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004), que entendem a construção de valor em função da articulação das ações dos fornecedores com os consumidores, sendo sempre cocriado.



Figura 7: Perspectivas teóricas da cocriação de valor

A cocriação também pode ser considerada a partir da perspectiva do consumo. Autores como Belk, Wallendorf e Sherry (1989) já mostravam que o consumo é como uma atividade altamente simbólica e cultural, na qual os consumidores dão aos produtos e serviços significados subjetivos. Neste sentido, os consumidores e as empresas são responsáveis por criar o valor dos bens e serviços disponíveis no mercado, assim como seus significados simbólicos e sociais. Conjuntamente, estudiosos da Teoria da Cultura do Consumo (Arnould & Thompson, 2005; Peñaloza & Venkatesh, 2006) também participam ativamente do debate sobre a cocriação, em busca de reconhecimento para a importância desta perspectiva teórica em obter uma melhor compreensão da cocriação no domínio do consumo.

Já o campo de estudos em Inovação foca, sobretudo, o processo aberto e colaborativo envolvendo as empresas e consumidores. Plataformas de engajamento dos consumidores (Zwass, 2010) e plataformas de inovação aberta (Lee, Olson, & Trimi, 2012) são temas discutidos nesta área. Se, por um lado, a perspectiva da Ciência de Serviços sustenta a noção de que o valor é construído pelos consumidores no uso do produto, a perspectiva da Gestão da Tecnologia e Inovação sustenta que os consumidores, parceiros e usuários devam ser envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos e serviços (Chesbrough, 2006; Von Hippel, 2005).

Em um esforço recente de consolidação da literatura a respeito da cocriação de valor, Oliveira e Cortimiglia (2017) identificaram os principais elementos do processo

da cocriação de valor, considerando ainda seus antecedentes e resultados (Figura 7). Os achados não são restritos a uma ou outra perspectiva teórica, mas suficientemente genéricos na investigação do fenômeno da cocriação.

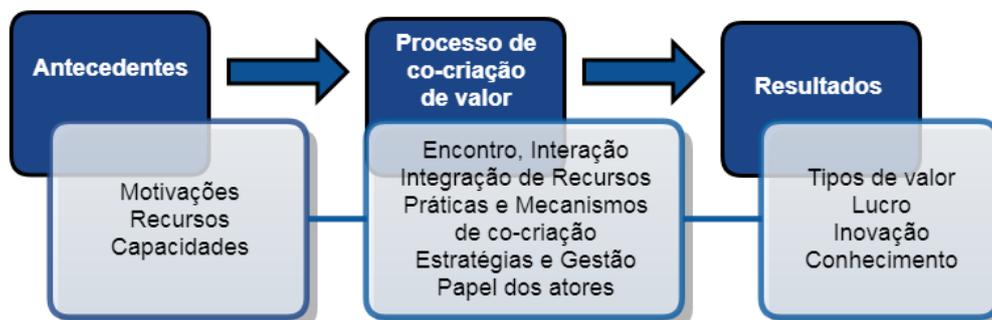


Figura 8: Elementos básicos do processo de cocriação de valor

De fato, o framework proposto pelos autores abarca as três principais perspectivas teóricas. Enquanto Marketing e Teoria do Consumidor preocupam-se, essencialmente, com os antecedentes da cocriação, a Gestão da Tecnologia ocupa-se prioritariamente com a coordenação do processo de desenvolvimento integrado (empresa e consumidores). Por fim, a Ciência de Serviços traz o foco para a captura do valor cocriado, ou seja, para o resultado do processo de cocriação.

Dessa forma, o framework traz, em suas dimensões, a consonância com cada perspectiva teórica em um único arcabouço conceitual. Com isso em vista, neste artigo toma-se como ponto de partida este framework conceitual para, então, buscar os elementos que caracterizam os diferentes mecanismos de cocriação de valor, suas relações e implicações no modelo de negócio das organizações.

### 3.4 MECANISMOS DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Na atual economia colaborativa, a profusão de plataformas multilaterais desperta o interesse de empreendedores, sejam eles entrantes, materializados em *startups*, ou incumbentes que, por sua vez, vislumbram a possibilidade de explorar oportunidades inovando seus modelos de negócio (Roser et al., 2009).

Neste cenário é esperado que tais empreendimentos sejam designados por termos específicos, que os identifiquem enquanto uma unidade estratégica distinta e inovadora. De fato, observa-se nos últimos anos a ascensão de termos como *crowdsourcing*, *crowdfunding*, *mass-colaboration*, *mass customization*, *user-generated content*, entre outros. Nada mais natural que uma ontologia prospere para distinguir diferentes formas de um fenômeno emergente (Gruber, 1995).

Ainda que o termo “mecanismo” não seja consenso na literatura para designar a combinação de tipos e estratégias de cocriação de valor, o termo é interessante de ser adotado justamente por agregar em uma única palavra um conjunto de características que juntas são capazes de descrever o comportamento de um processo de cocriação. Em

suma, pode-se entender “mecanismo” como um arcabouço que inclui um processo específico de cocriação, a partir da combinação de recursos e culminando em certos resultados esperados.

Entretanto, dada a abundância de termos e conceitos, também é crescente a confusão quanto aos seus significados, escopo, aplicações e consequências. Por isso, torna-se importante a investigação e compreensão da variedade de formatos de criações conjuntas pelos quais diversos recursos e atores podem ser integrados, a fim de promover a cocriação de valor (Saarijärvi, Kannan, & Kuusela, 2013). Os autores propõem desmembrar o termo “cocriação de valor” para explicar as estruturas lógicas deste processo, como mostra a Figura 9.



Figura 9: Significados lógicos da cocriação de valor

Em vista disso, tomando como ponto de partida uma revisão sistemática da literatura realizada por Oliveira e Cortimiglia (2017) acerca do processo de cocriação de valor em plataformas multilaterais, este estudo avança na identificação, análise e agrupamento dos principais mecanismos de cocriação neste contexto. Para tanto, atualizou-se a base de artigos utilizados no Capítulo 2 incluindo os estudos publicados nos anos de 2017 e 2018 a partir dos mesmos critérios de busca e seleção de artigos utilizados anteriormente, ou seja, pesquisando-se a ocorrência do termo “*value co-creation*” (e suas variações na forma escrita) em título, abstract e palavras-chave de artigos na língua inglesa presentes nas bases *Web of Knowledge*, *Scopus* e *Science Direct*.

O total de artigos identificados foi de 728, já excluídos os duplicados, o que se traduz na adição de 112 artigos em relação à amostra inicial utilizada no Capítulo 2 por conta da inclusão dos anos 2017 e 2018 à busca. A leitura dos *abstracts* permitiu selecionar 47 trabalhos que potencialmente descreviam mais detalhadamente o processo de cocriação e os mecanismos associados, incluindo os 22 artigos selecionados na primeira fase da revisão sistemática. A partir da leitura completa destes estudos, selecionou-se 27 artigos que, de fato, discutem os mecanismos, as estratégias ou as diferentes formas de se operacionalizar a cocriação de valor. Desta amostra, nove artigos nomeiam e comparam explicitamente os mecanismos de cocriação. Os mecanismos identificados foram, então, analisados quanto a sua estrutura e operacionalização sob a luz dos elementos que compõe a visão de processo da cocriação de valor identificado por Oliveira e Cortimiglia (2017) na primeira fase da pesquisa.

O quadro da Figura 9 resume os mecanismos mencionados na literatura agrupados por similaridade de conceito, bem como os autores e o contexto da investigação, classificados de acordo com as perspectivas teóricas da cocriação. A grafia dos mecanismos foi mantida em inglês para evitar possível viés de tradução. O quadro do Anexo I traz um glossário de termos, onde se apresenta a definição de todos os mecanismos, de acordo com a bibliografia trabalhada.

<b>Mecanismo</b>	<b>Autor</b>	<b>Contexto</b>
Co-conception / Co-ideation	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
	(Mukhtar, Ismail, & Yahya, 2012)	Open Innovation
	(Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)	
Co-consumer / Co-consumption	(Agrawal & Rahman, 2015)	SD-Logic
	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
Co-delivery	(Botti, Grimaldi, & Vesci, 2018)	SD-Logic
Co-designer / Co-design	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
	(Mukhtar, Ismail, & Yahya, 2012)	Open Innovation
	(Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)	
	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	
	(Botti, Grimaldi, & Vesci, 2018)	SD-Logic
	(Agrawal & Rahman, 2015)	
Co-developer	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	Open Innovation
Co-diagnoser	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	Open Innovation
Co-disposal	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
Co-distribution	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
	(Agrawal & Rahman, 2015)	SD-Logic
Co-experience / Experience Creator	(Frow, Payne, & Storbacka, 2011)	SD-Logic
	(Agrawal & Rahman, 2015)	
Co-implementer	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	Open Innovation
Co-innovator / Co-innovation	(Roser et al., 2009)	SD-Logic
	(Agrawal & Rahman, 2015)	
Co-learning	(Botti, Grimaldi, & Vesci, 2018)	SD-Logic
Co-maintenance	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
Co-marketer / Co-pricing	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	Open Innovation
	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
Co-meaning	(Frow, Payne, & Storbacka, 2011)	SD-Logic
Co-outsourcing / Crowd-sourcing	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
	(Eboli & Dib, 2013)	Open Innovation
	(Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)	
Co-producer / Co-manufacturer / Co-production	(Eboli & Dib, 2013)	Marketing
	(Sheth & Uslay, 2007)	Open Innovation
	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)	
	(Mukhtar, Ismail, & Yahya, 2012)	
	(Agrawal & Rahman, 2015)	SD-Logic

	(Botti, Grimaldi, & Vesci, 2018)	
	(Roser et al., 2009)	
	(Agrawal & Rahman, 2015)	
Co-promoter / Co-promotion	(Sheth & Uslay, 2007)	Marketing
	(Agrawal & Rahman, 2015)	SD-Logic
Co-tester / Co-testing	(Mukhtar, Ismail, & Yahya, 2012)	Open Innovation
	(Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)	
	(Agrawal & Rahman, 2015)	SD-Logic
Mass-collaboration	(Eboli & Dib, 2013)	Marketing
	(Roser et al., 2009)	SD-Logic
Mass-customization	(Eboli & Dib, 2013)	Marketing
	(Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)	Open Innovation
	(Roser et al., 2009)	SD-Logic
Open-innovation	(Eboli & Dib, 2013)	Marketing
Peer-production	(Eboli & Dib, 2013)	Marketing
User generated content	(Roser et al., 2009)	SD-Logic

Figura 10: Mecanismos de cocriação e contextos de investigação

Os mecanismos mapeados apontam para a repetição dos termos ao longo do tempo de amostragem (de 2007 a 2018). Os contextos estão bem divididos entre os que analisam a cocriação sob a ótica da Inovação Aberta (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Mukhtar et al., 2012; Sawhney et al., 2005) e aqueles que o fazem a partir da Lógica de Serviço Dominante (Agrawal & Rahman, 2015; Botti et al., 2018; Frow et al., 2011; Roser et al., 2009). Uma minoria analisa o fenômeno pela visão do Marketing (Eboli & Dib, 2013; Sheth & Uslay, 2007).

Ao analisar a semântica dos mecanismos mencionados, nota-se que para alguns deles a nomenclatura deriva do papel exercido pelo principal ator incluído na cocriação – *e.g. co-designer, co-producer, co-innovator, co-promoter*. Outros mantêm o termo no gerúndio, enaltecendo mais a ação ou a prática do que o papel exercido pelo cocriador – *e.g. co-consumption, crowdsourcing, co-meaning*.

A partir da interpretação semântica dos mecanismos, conforme a estrutura sugerida na Figura 4, e apoiada pela análise da descrição do contexto dos estudos identificados, percebe-se que os mecanismos revelam uma possível combinação entre os artefatos produzidos pelo processo, quem participa dele e qual a atividade principal em que está centrado. Por exemplo, enquanto “*co-innovation*” deixa claro a ação executada em conjunto (a inovação), “*mass-collaboration*” evidencia apenas que uma ação conjunta é executada por um grande número de pessoas (massa). Já “*user content generation*” explicita quem participa da construção conjunta (usuários) e o artefato gerado (conteúdo).

Os autores contextualizados com a Inovação Aberta claramente abordam os mecanismos a partir da participação de consumidores nas fases do processo de desenvolvimento e implantação de inovações (*e.g. co-ideation, co-design, co-testing*). Já

outros mecanismos estão relacionados à participação dos consumidores na execução de um produto ou serviço, mas não necessariamente uma inovação (*e.g. co-consumption, co-production, co-maintenance, co-disposal*).

Por fim, existem os mecanismos orientados à produção coletiva de conteúdos, conhecimentos, experiências e significados (*e.g. user generated content, co-experience, co-meaning, co-learning*). Nesta última categoria, Zwass (2010) lista outras construções igualmente importantes e possíveis de serem cocriadas, como mecanismos de confiança (*trust*) a partir da votação dos usuários, opiniões sobre produtos ou serviços (*review*), construção de imagem de marcas (*branding*) e promoção de produtos ou marcas (*word-of-mouth*).

Ainda que o termo “*prosumer*” não seja uma construção nova (Kotler, 1986), ele vem sendo frequentemente referenciado na literatura atual sobre cocriação de valor. Seu significado recai sobre a disposição, intenção e motivação dos usuários em engajar-se nos mecanismos de cocriação de valor, de tal modo a desempenhar, cada vez mais, os papéis de consumidor e produtor de forma integrada (Chandler & Chen, 2015; Potra & Izvercian, 2014; Tapscott, Don and Williams, 2008; Von Hippel, 2005).

Entretanto, se por um lado *prosumer* se configura como uma pré-disposição para cocriar, por outro, os mecanismos *co-meaning* e *co-experience* parecem permear todo e qualquer processo de cocriação, mesmo quando operado através de outros mecanismos. Ou seja, o engajamento em qualquer processo de cocriação gera para os atores envolvidos experiências e construção de significados. Estas duas formas de cocriação se distinguem, então, por suas funções agregativas e acumulativas (Frow et al., 2011).

Em suma, os consumidores cada vez mais ativos enquanto também produtores (*prosumers*) se engajam em mecanismos ou formas de cocriação de valor, que, por sua vez, possuem três orientações básicas: (i) gerar inovação, (ii) produzir ou executar um serviço, e (iii) construir conteúdo não declarativo. Neste processo, seja qual for a sua orientação, os atores estão sujeitos também à construção coletiva de experiências e significados. A Figura 11 mostra o agrupamento dos principais mecanismos identificados conforme as orientações “inovação”, “produção” e “conteúdo”, onde cocriação de experiências e significados pode permear todo e qualquer mecanismo.

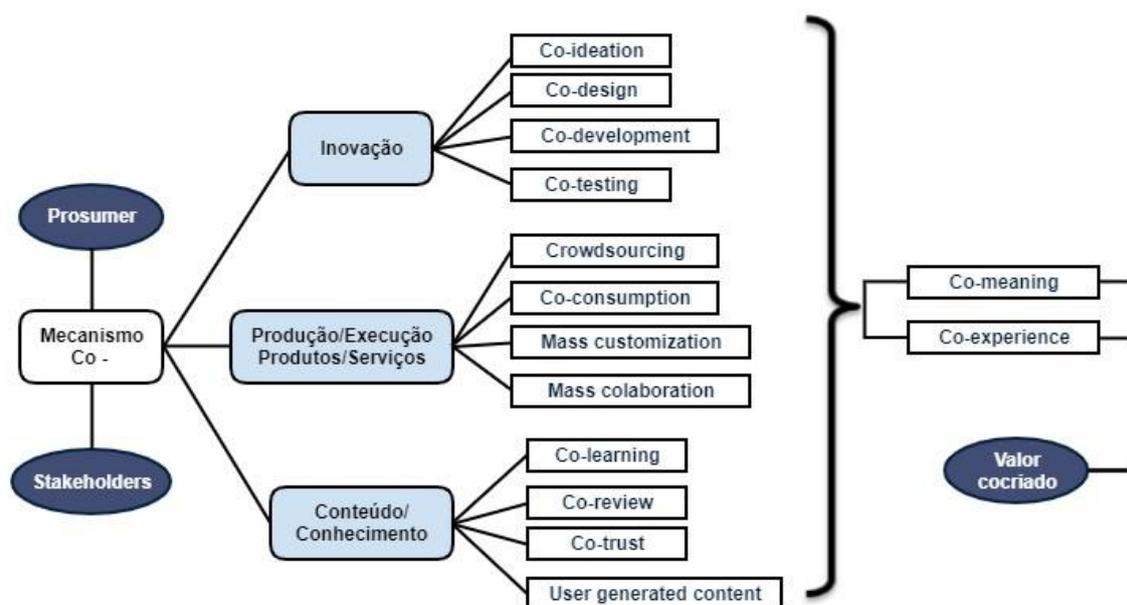


Figura 11: Agrupamento dos mecanismos de cocriação de valor

Ao retornar o olhar para o contexto específico das plataformas multilaterais, percebe-se que a presença de múltiplos atores (n lados) aumenta consideravelmente a complexidade do sistema de cocriação. Com efeito, Oliveira e Cortimiglia (2017), ao analisar o modelo de negócio de casos operacionalizados através de plataformas multilaterais, descrevem diferentes mecanismos de cocriação de valor para cada parte envolvida no mesmo empreendimento.

O notório modelo de negócio do Facebook ilustra bem esta situação. Ao mesmo tempo em que usufrui da construção de conteúdo pelos usuários (*user generated content*), a plataforma permite que terceiros desenvolvam aplicativos (*crowdsourcing*), além de indexar os conteúdos com publicidade, de tal forma que usuários e parceiros também atuam na consolidação e divulgação das marcas (*co-branding*). Outro exemplo é da empresa SouPop<sup>2</sup>, que permite que os usuários customizem peças de roupas e acessórios (*mass customization*) e, de outro lado, artistas proponham inovações em design (*co-design*) e comercializem suas artes mais votadas na plataforma (*co-review*).

Percebe-se ainda que um mesmo usuário pode ser engajado por diferentes mecanismos na cocriação de valor. Adicionalmente, ele pode exercer diferentes papéis em diferentes momentos (hora consumidor, hora avaliador, hora desenvolvedor). Por conta disso, a possibilidade de combinação de mecanismos de cocriação de valor em plataformas multilaterais torna-se virtualmente infinita, só sendo restrita pela criatividade dos empreendedores. É possível, inclusive, que esse seja um dos motivos pelos quais tais modelos de negócio vivem uma grande profusão no momento. A Figura 11 ilustra como indivíduos podem assumir diferentes papéis e se conectar a uma

<sup>2</sup> <https://soupon.com.br/>

plataforma multilateral a partir de diferentes mecanismos, tornando-se um ator ativo do processo de cocriação de valor.

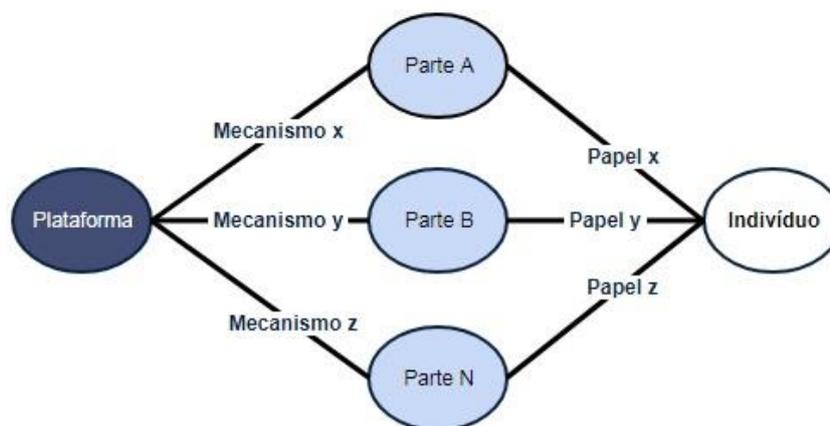


Figura 12: Mecanismos e papéis para a cocriação em plataformas multilaterais

Entretanto, este sistema complexo demanda grande esforço na gestão do processo de cocriação, exigindo constantes adaptações e remodelagem do modelo de negócio para garantir o equilíbrio das propostas de valor e, conseqüentemente, a sustentabilidade do empreendimento (Oliveira & Cortimiglia, 2017). Faz-se necessário, então, a compreensão do fenômeno a partir de suas estruturas mais básicas, ou seja, a partir de um framework conciso que permita a análise e compreensão do processo de cocriação neste contexto.

### 3.5 ORGANIZANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS MULTILATERAIS

Para avançar na investigação da cocriação de valor em plataformas multilaterais, toma-se como base conceitual o processo de cocriação de valor (Oliveira & Cortimiglia, 2017). A partir das dimensões do processo (Figura 2) e somando-se os achados do levantamento bibliográfico, buscou-se identificar, sob a luz de modelos de negócio bem conhecidos de plataformas multilaterais, as questões mais pertinentes para cada etapa do processo de cocriação. A Tabela 4 resume as etapas do processo e os elementos identificados, bem como as questões pertinentes a cada elemento para a caracterização dos mecanismos de cocriação.

<b>Etapas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Questões</b>
Antecedente	Atores	Quem são eles?
	Recursos	O que trazem?
Processo	Interação	Como acontece?
	Governança	Quem pode o que?
Resultado	Artefatos	O que é gerado?
	Valores	Como é dividido?

Tabela 4: Elementos e questões que moldam os processos de cocriação de valor

Para a dimensão “Antecedentes”, as perguntas mais relevantes que se deve buscar responder para compreender o processo de cocriação são: (i) Quem são os envolvidos?; e (ii) O que eles trazem para a cocriação? Para a próxima dimensão, o processo em si da cocriação, outras questões surgem: (i) Como acontece a interação? (ii) Como definir as regras que pautam a ação conjunta? Já em relação aos resultados do processo de cocriação, as principais questões que surgem são: (i) Quais são os artefatos gerados? (ii) Quais valores são capturados por cada ator?

A busca por respostas para estas questões promove a reflexão sobre os principais mecanismos de cocriação de valor identificados nesta pesquisa e os elementos que os caracterizam, oportunizando a busca por padrões a partir da comparação entre os modelos possíveis.

### 3.5.1 Antecedentes: atores & recursos

Todo processo de cocriação de valor exige que a firma foco (aquela que estabelece a proposta de valor e orquestra a cocriação) abra suas fronteiras, permitindo a participação efetiva de agentes externos (Amit & Zott, 2001). Por conta disso, torna-se primordial entender quem deve ser envolvido e de que forma.

A literatura acerca da cocriação, em especial aquela contextualizada na inovação aberta e no marketing, frequentemente enaltece a figura do *prosumer*, ou seja, o consumidor que paralelamente assume o papel de produtor em um processo de cocriação de valor. Entretanto, no contexto específico das plataformas multilaterais, os atores envolvidos não se restringem aos consumidores e os papéis assumidos vão além do produtor (Alstynne & Parker, 2016; Frow, Nenonen, Payne, & Storbacka, 2015).

De fato, podemos ver isso claramente refletindo sobre casos emblemáticos. O Youtube, por exemplo, orquestra a cocriação de valor a partir da articulação de espectadores, produtores de conteúdos e anunciantes. Os espectadores também assumem o papel de avaliadores ao sinalizar os conteúdos de maior preferência e relevância, permitindo à plataforma estabelecer uma espécie de ranking de relevância das produções. Em certas situações, mesmo os produtores de conteúdo podem assumir o papel de anunciantes, na medida em que utilizam a própria plataforma para anunciar os conteúdos que produziram.

Ainda que os papéis assumidos pelas partes envolvidas sejam fluidos e, por vezes, sobrepostos, diversos autores elencam os principais agentes ou atores envolvidos na cocriação de valor em plataformas multilaterais. A Tabela 5 abaixo resume as principais ocorrências de termos na literatura.

Referências	Ator	Papel	Contexto
(Alstynne & Parker, 2016; Breidbach & Maglio, 2016; Frow et al., 2015; Smedlund & Faghankhani, 2015; Tobergte & Curtis, 2013)	Firma Foco	Provedor; Facilitador; Alocador de tarefas; Orquestrador; Condutor	Central (platform / development side)

(Alstyn & Parker, 2016; Breidbach & Maglio, 2016; Frow et al., 2015; Kim, 2016)	Fornecedor	Produtor; habilitador; Supridor, Parceiro	Fornecedor (supply side)
(Alstyn & Parker, 2016; Breidbach & Maglio, 2016; Frow et al., 2015; Kim, 2016; Smedlund & Faghankhani, 2015; Tobergte & Curtis, 2013)	Usuário final; Consumidor	Executor; Expert; Controlador da Qualidade	Demanda (demand side)

Tabela 5: Atores e papéis para cocriação em plataformas multilaterais

Observa-se que os papéis são definidos a partir da ótica central, ou seja, do provedor da plataforma ou do modelo de negócio. Porém, as plataformas multilaterais frequentemente permitem a transação de produtos e serviços entre as partes, de tal modo que as partes, por si só, também se configuram como agentes econômicos, comportando-se, no limite, como firma. Sendo assim, na ótica de cada ator envolvido no processo, os papéis assumidos pelos demais na cocriação poderão ser substancialmente distintos daqueles definidos a partir da perspectiva do provedor da plataforma.

Voltando ao exemplo do Youtube, o seu modelo de negócio permitiu o surgimento de um novo profissional, o Youtuber, ou seja, o produtor de conteúdos profissional desta plataforma. Na visão deste profissional, outros Youtubers podem ser vistos como competidores e não produtores. Enquanto isso, um anunciante pode tornar-se parceiro ou fornecedor. Fabricantes de instrumentos musicais, por exemplo, ao perceberem que seus anúncios são particularmente atrativos em vídeos de músicos que fazem avaliação dos equipamentos, frequentemente passam a oferecê-los aos músicos e a produzir vídeos com a participação deles em seus canais oficiais.

Outra importante dimensão na definição dos atores do processo é a abrangência da seleção dos mesmos. Alguns mecanismos de cocriação trabalham evidentemente com amplo acesso dos atores, como a *mass collaboration* ou o *crowdsourcing*. Nestes casos, o processo de cocriação, a priori, é acessível para qualquer indivíduo interessado e que reúna as competências e recursos exigidos para a cocriação (Zwass, 2010). Um exemplo para este caso é o modelo da Wikipedia. Em outros casos, entretanto, exige-se alguma qualificação ou experiência prévia. Por exemplo, para inserir uma avaliação sobre um serviço de hospedagem no Booking.com um usuário precisa necessariamente ter transacionado uma locação por esta plataforma. Os mecanismos mais comumente associados a este tipo de acesso são *co-review* e *co-trust*.

Por fim, têm-se contextos mais restritos, nos quais se impõe um conjunto mais definido de regras para estabelecer quem pode participar da cocriação. Como exemplo, podem-se citar os processos de inovação em parcerias com comunidades de prática ou com parceiros e fornecedores pré-selecionados. Em plataformas multilaterais, os mecanismos de cocriação associados incluem etapas de seleção ou concurso de ideias e projetos, como, por exemplo, o concurso de ideias para inovação da Siemens (*co-ideation*) e seleção de estampas de camisas a partir dos votos dos usuários em Soupop.com.br (*co-design*).

A Tabela 6 reúne os três níveis de acesso, suas premissas e principais mecanismos de cocriação de valor associados no contexto das plataformas multilaterais.

<b>Abrangência</b>	<b>Premissas</b>	<b>Mecanismos usuais</b>
Ampla	Qualquer indivíduo pode participar da cocriação, contanto que detenha requisitos mínimos.	<i>mass-colaboration; crowdfunding; crowdsourcing; user generated content</i>
Controlada	São aplicadas algumas regras para garantir conhecimentos ou recursos prévios.	<i>co-review; co-trust; mass-customization</i>
Restrita	Parceiros são pré-selecionados conforme regras rígidas.	<i>co-ideation; co-design; co-development</i>

Tabela 6: tipos de acesso e principais mecanismos de cocriação

Em resumo, em plataformas multilaterais um ator pode assumir diferente papéis em diferentes momentos. Os papéis assumidos dependem da perspectiva de cada ator. Assim, na proposição do modelo de negócio de plataformas multilaterais, os empreendedores devem enxergar as diferentes perspectivas, a fim de compreender esta dinâmica e melhor propor valor para todas as partes. Além disso, diferentes mecanismos de cocriação demandam regras mais brandas ou mais restritas para a seleção dos participantes.

Adicionalmente, para todo processo de cocriação, as partes envolvidas trazem consigo recursos e competências que, combinados pelo provedor da plataforma, resultam na geração de valor. Essa ideia de integração de recursos – trazida pela Lógica de Serviço-Dominante (Vargo & Lusch, 2008) – baliza praticamente todas as pesquisas a respeito da cocriação de valor, desde a percepção do usuário como fonte de conhecimento para inovação (Chesbrough, 2006) até a criação de valor em sistemas complexos com múltiplas partes envolvidas (Singaraju, Nguyen, Niininen, & Sullivan-Mort, 2016).

Na perspectiva da lógica centrada de serviços, Vargo e Lusch (2004) introduzem a classificação de recursos em “operado” (*operant*) e “operador” (*operand*). Enquanto os primeiros significam recursos passivos e tangíveis como dinheiro, tecnologia, fornecedores, entre outros, o segundo tipo engloba os ativos intangíveis como o conhecimento e as competências necessárias para operar o primeiro grupo. Seguindo esta estratificação, alguns autores propuseram tipologias dos recursos trazidos para a cocriação de valor, tanto pelas terceiras partes envolvidas, quando pela firma foco ou provedor da plataforma (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Singaraju et al., 2016).

Paredes, Barrutia e Echebarria (2014), baseados na classificação prévia de Madhavaram e Hunt (2008), propõem uma hierarquia para os recursos da organização, dividindo-os em financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacionais, relacionais e tecnológicos. Enquanto isso, de forma, semelhante, Arnould, Price e

Malshe (2006) propuseram separar os recursos trazidos pelos consumidores em fisiológicos, sociais e culturais.

Os mecanismos de cocriação são definidos a partir da estratégia de envolvimento das partes externas da organização, notoriamente os consumidores. Desta forma, baseado na classificação proposta por Arnould *et al.* (2006), propõe-se aqui três níveis de recursos passíveis de serem integrados, de acordo com a especificidade dos ativos trazidos pelos consumidores e outros parceiros para os diferentes mecanismos de cocriação que identificamos.

O primeiro grupo não se restringe apenas aos recursos fisiológicos (emoções, energia, força de trabalho) como definido por Arnould *et al.* (2006), mas inclui também todos os recursos de baixa ordem, frequentemente ativos e passivos comuns e ordinários, geralmente físicos e tangíveis do tipo operado (*operant*). De fato, ainda que existam algumas iniciativas de cocriação de valor baseadas quase que exclusivamente em recursos fisiológicos – como, por exemplo, festas cuja energia necessária para acionar o som e outros componentes eletrônicos advem da captação e conversão dos movimentos das pessoas na pista de dança em energia elétrica – estes empreendimentos são raros, ainda mais na forma de plataformas multilaterais. Nomeia-se aqui essa categoria de recursos como “básicos”.

Já para o segundo grupo incluiu-se os artefatos ou construções sociais frutos da inferência humana, porém pertencentes ao domínio individual, tais como informações, preferências e experiências. Estes recursos foram agrupados na categoria “individualizados”. Por fim, o terceiro grupo de recursos – aquele de mais alta ordem de especificidade – agrega as construções “socioculturais aplicadas”, tais como conhecimentos, habilidades e competências. Os recursos deste grupo, além de também demandarem uma ação cognitiva intencional por parte do indivíduo, são mais elaborados e contextualizados quando comparados aos recursos do grupo anterior. De todo modo, estes dois grupos representam recursos do tipo operador (*operand*).

Em geral, os mecanismos de cocriação não usufruem exclusivamente de um ou outro recurso, mas sim uma composição deles em sua operação. Ainda assim é possível perceber certos padrões nas estratégias de envolvimento dos atores quando observada a especificidade dos recursos e o acesso ao processo de cocriação. A Figura 13 organiza espacialmente os mecanismos quando observamos estas duas dimensões.

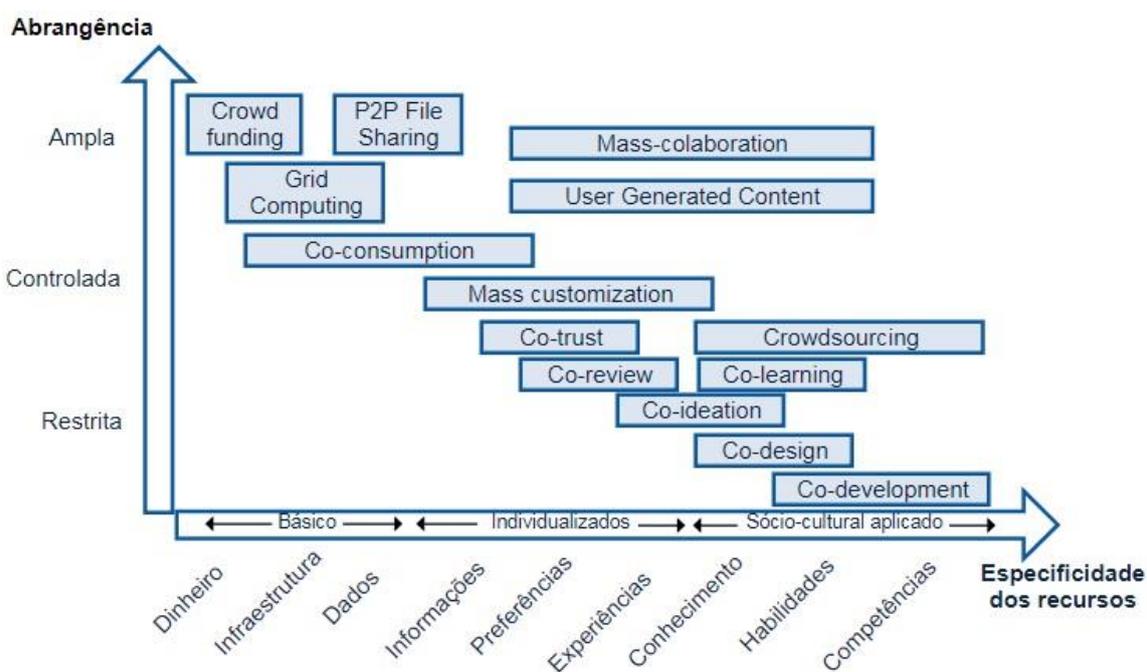


Figura 13: Abrangência e recursos dos mecanismos de cocriação

A seleção criteriosa de participantes, por exemplo, está intimamente ligada à especificidade dos recursos que os atores trazem para a cocriação. Não por acaso, como já discutido, os mecanismos associados ao desenvolvimento de inovações geralmente trabalham com acesso mais restrito, justamente para melhor gerenciar as questões de apropriabilidade (p.ex., patentes e royalties) e comercialização da inovação gerada. Os usuários envolvidos neste contexto trazem recursos operadores de alta especificidade (conhecimento, habilidades e competências) para promover a inovação.

Entretanto, observa-se exceções a esta tendência ao considerar o funcionamento de mecanismos como *mass-collaboration* (Wikipedia, Waze) e *user generated content* (Youtube, Facebook). Ainda que tenham amplo acesso e abrangência, estes mecanismos trabalham com recursos de mais alta ordem, sejam do tipo individualizado ou sócio-cultural aplicado, a partir de informações e preferências pessoais, combinadas com conhecimentos e habilidades específicas.

Enquanto isso, usufruindo da combinação de mecanismos, têm-se o modelo de negócio de plataformas como Uber e AirBnB. Estes empreendimentos combinam o consumo compartilhado com uma lógica de *crowdsourcing*. Nelas, os usuários que rentabilizam suas propriedades (automóveis ou imóveis) também prestam um serviço – de transporte ou hotelaria – aplicando, para tanto, competências baseadas em conhecimentos e habilidades. Com efeito, essas plataformas se valem também de mecanismos para construção da confiança entre as partes a partir de avaliações dos usuários. Assim, operam múltiplos mecanismos e, conseqüente, empregam uma grande variedade de recursos dos atores envolvidos.

Enquanto muitas plataformas multilaterais combinam diversos mecanismos para a cocriação de valor, outras se valem de apenas um, traduzindo-se também no uso de um único recurso. Como exemplo, trazemos as plataformas de *crowdfunding*, nas quais os usuários contribuem com somas de dinheiro para viabilizar seus próprios projetos ou com os quais simpatizam. Também existem as plataformas de intercâmbio de arquivos digitais *peer-to-peer*, como filmes e jogos. Outro exemplo é o compartilhamento de hardware para processamento de dados (*grid computing*), podendo ser usado para aplicações científicas (e. g. World Community Grid<sup>3</sup>) ou até mineração de moedas digitais. Estas aplicações se valem de recursos mais básicos, do tipo “operado” dos usuários (dinheiro, dados, infraestrutura).

Entretanto, também existem plataformas trabalhando com recursos de maior especificidade a partir de um único mecanismo. As comunidades de prática construídas no formato de plataformas multilaterais promovem o aprendizado coletivo (*co-learning*) baseado no compartilhamento de informações e construção de conhecimento entre os membros. Na plataforma AX84<sup>4</sup>, entusiastas da amplificação valvulada para instrumentos musicais compartilham conhecimento para a construção caseira de equipamentos. Fabricantes também participam da comunidade e desenvolvem kits para montagem a partir dos projetos desenvolvidos pelos usuários.

Ainda que se possa enxergar certa tendência no uso de recursos de maior especificidade para mecanismos de cocriação com abrangência mais restrita, o modelo de negócio de plataformas multilaterais pode explorar a combinação de múltiplos mecanismos, usufruindo de uma maior variedade de recursos dos participantes. Isso aumenta consideravelmente a complexidade do processo de interação, da dinâmica de valor e da governança destas plataformas.

### 3.5.2 Processo: interação & governança

O processo de cocriação de valor se dá, substancialmente, a partir da integração dos recursos dos participantes (Singaraju et al., 2016). Essa premissa, oriunda tanto do marketing (Grönroos, Ravald, Gronroos, & Ravald, 2011) quanto da lógica de serviço-dominante (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008), fundamenta praticamente todas as pesquisas acerca da cocriação de valor.

A rigor, para que a integração dos recursos ocorra é preciso interação entre os participantes. No contexto da cocriação de valor, Gronroos (2011) define interação como uma situação na qual as diferentes partes envolvidas oportunizam influenciar as ações umas das outras. Ao investigar a cocriação de valor dos consumidores com a empresa, o autor entende que somente a partir da interação direta entre estas diferentes partes abre-se a oportunidade para a cocriação de valor.

---

<sup>3</sup> [www.worldcommunitygrid.org](http://www.worldcommunitygrid.org)

<sup>4</sup> [www.ax84.com](http://www.ax84.com)

Entretanto, observando os mecanismos de cocriação em plataformas multilaterais, percebe-se que é possível substituir a interação síncrona e/ou direta por uma lógica que promova a organização dos recursos e das produções dos atores, disponibilizando-as na forma e momento mais oportunos para que as demais partes envolvidas possam acessá-las e integra-las com seus próprios recursos e competências, dando sequência, dessa forma, ao processo de cocriação de valor. Comumente, essa governança – quem participa e como atua – é exercida pelo provedor da plataforma ou aquele incumbido de orquestrar a cocriação (Hagiu, 2014).

Outro aspecto que deve ser considerado na definição da estrutura de governança e na implantação de um mecanismo de cocriação é a direção das interações. Elas podem ocorrer intra-atores, ou seja, entre os atores que representam a mesma parte ou lado da plataforma multilateral, ou inter-atores, quando diferentes partes interagem na construção do valor (Frow et al., 2011). A Wikipedia, um exemplo de *mass-collaboration*, não promove a interação direta entre aqueles que se propõem a construir os verbetes (intra-ator). Um editor pode revisar, completar ou corrigir as criações dos demais de forma assíncrona e indireta. A partir de seus próprios conhecimentos e competências ele opera sobre os artefatos criados pelos demais, tendo sua ação limitada pelas regras definidas pelo provedor da plataforma e por normas sociais amplamente aceitas pela comunidade colaboradora.

Por outro lado, na plataforma Waze as contribuições podem ser síncronas, mas não diretas. Os usuários contribuem com informações a respeito do trânsito em tempo real sem entrarem em contato uns com os outros usuários. As colaborações são feitas mediante sinalizações previamente tipificadas pela plataforma, de tal forma que a comunicação não é livre em seu formato. Recentemente, a partir da integração com outras redes sociais, a plataforma Waze passou a sinalizar a presença online quando conhecidos estão próximos, abrindo também um canal para comunicações intra-atores do tipo síncrona e direta.

Já as redes sociais, como o Facebook e Youtube, do tipo *user content generated*, permitem um formato de interação mais livre, tanto intra-atores quanto inter-atores. Nestas plataformas, as interações também podem ser diretas ou indiretas, síncronas ou assíncronas. Essa liberdade traz consequências para o modelo de negócio. Cada vez mais governos e sociedade exigem maior controle dos conteúdos criados pelos usuários por parte do Facebook, a fim de coibir crime de ódio, articulação terrorista, *fake news*, entre outros crimes. Enquanto isso, outra parte dos usuários defende a liberdade de expressão. Esse antagonismo desafia a proposição de valor do negócio e também a estrutura de governança da plataforma.

A governança é particularmente desafiada em mecanismos que promovem a interação entre os participantes enquanto o valor é criado. No Uber, por exemplo, o usuário interage com o motorista durante a viagem e as competências do motorista enquanto bom prestador de serviços tornam-se mais críticas para o sucesso do serviço. Além disso, a interação direta entre os atores aumenta a probabilidade das partes

buscarem a transação fora da plataforma. De fato, não é raro motoristas de aplicativos entregarem cartão pessoal aos passageiros, oferecendo serviços particulares externos à plataforma.

A governança da plataforma deve, então, buscar adicionar funcionalidades que garantam não só o controle da transação, mas também a conveniência superior para as partes, a fim de mantê-las no modelo de negócio. A avaliação inter-atores é uma destas conveniências, garantindo mais segurança para os envolvidos. No caso do transporte por aplicativos, outras conveniências são o benefício de poder acompanhar a aproximação do veículo via GPS, conhecer de antemão o preço da corrida, poder pagar com o cartão de crédito, entre outras.

Além disso, a cocriação pode ocorrer entre os atores sem que necessariamente a coordenação da plataforma tenha deliberadamente projetado essas interações. Frow *et al.* (2011) colocam justamente a *co-experience* e *co-meaning* como criações conjuntas passíveis de espontaneidade, fruto da interação tanto intra quanto inter-atores. A Figura 13 traz a relação entre a direção da principal interação e o nível da estrutura de governança nos mecanismos de cocriação mais usuais. Os mecanismos sinalizados com governança intensa são aqueles em que a seleção dos atores e suas ações nas interações são mais controladas pelo provedor da plataforma.

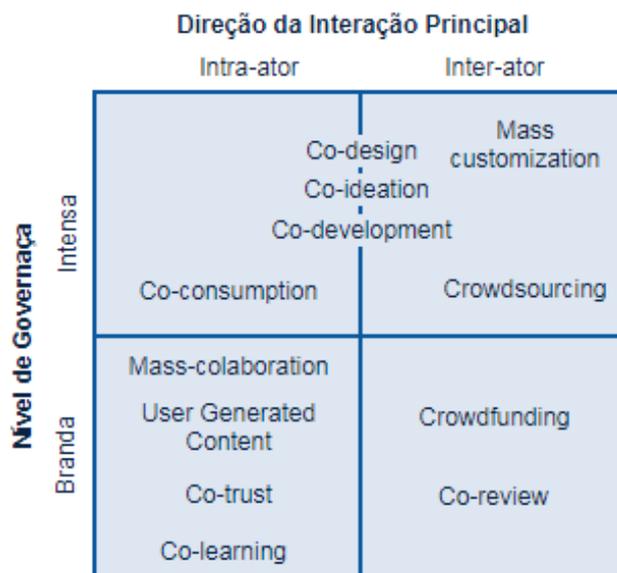


Figura 14: Interação e Governança nos mecanismos de cocriação

Por fim, há de se considerar que certos modelos de negócio usufruem de valor gerado a partir da integração dos recursos de terceiros sem que estes necessariamente tenham conhecimento ou a intenção de contribuir. Ou seja, pode-se dizer que existe ainda um processo de cocriação de valor não intencional. As recomendações de compras em portais de *e-commerce*, por exemplo, são baseadas nos perfis similares de outros usuários que procuravam por produtos semelhantes. O mesmo acontece com a Netflix para a recomendação de filmes e séries para cada usuário. Em nenhum destes

casos, entretanto, os usuários ativamente compartilham suas escolhas ou preferências, ainda que possam usufruir desta base de conhecimento oferecida pelo negócio.

A complexa dinâmica das plataformas multilaterais pode, então, gerar valor para atores envolvidos em um processo de cocriação enquanto que os artefatos produzidos por este encontro são utilizados também para gerar valor para outras partes envolvidas no modelo de negócio. As redes sociais claramente se beneficiam desta cocriação não intencional pelos usuários finais. Ao cadastrar um currículo e ingressar em redes sociais na plataforma profissional LinkedIn, por exemplo, os dados inseridos pelos usuários serão também utilizados para oferecer serviços de anúncios, recrutamento de talentos e vendas para empresas.

Ainda que não se tenha encontrado suporte na literatura quanto à diferenciação entre a cocriação intencional e a não intencional, percebe-se alguma divergência neste sentido ao analisar-se os conceitos de cocriação de valor de diferentes autores. Enquanto alguns aventam a necessidade da interação direta ou de um diálogo ativo entre os atores, sugerindo a intencionalidade deste processo (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Gebauer, Johnson, & Enquist, 2010; Grönroos et al., 2011), outros, mais em consonância com a base teórica proveniente da Ciência de Serviços, entendem a cocriação como um processo de integração de recursos a partir dos sistema de serviço das partes envolvidas, podendo ocorrer em tempo e espaço distintos (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011; Vargo et al., 2008). A cocriação não intencional é planejada pelo modelo de negócio da plataforma multilateral de forma a garantir uma infraestrutura para promover a integração dos recursos, com regras definidas e gerenciadas pela governança. Neste aspecto, é importante garantir que haja transparência quanto às regras de interação e uso dos recursos e artefatos operados pelos diversos atores, de forma a minimizar conflitos de interesses entre as partes.

O modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência) de Prahalad e Ramaswamy (2004) sustenta a necessidade por sistemas de serviço que proveja estruturas de interação entre os consumidores e a firma baseados em regras bem definidas, com clareza nas informações, riscos e benefícios da cocriação de valor. Este framework opera em consonância com a percepção da cocriação enquanto processo intencional, porém não necessariamente ocorrendo a partir de interações diretas ou síncronas.

### **3.5.3 Resultados: artefatos & valor gerado**

O *output* do processo de cocriação possui duas dimensões evidentes: (i) os artefatos desenvolvidos e; (ii) o valor gerado para as partes envolvidas. Consideramos como artefatos o produto do processo de cocriação esperado pela lógica do modelo de negócio, ou seja, tudo aquilo que foi gerado pela ação conjunta das partes de forma planejada e deliberada.

Conforme já discutido e apresentado na Figura 9, os artefatos gerados pelos mecanismos de cocriação podem ser agrupados em três grupos principais: (i) inovação; (ii) produto ou serviço; e (iii) conteúdo ou conhecimento. Ainda que a terceira categoria englobe produções intangíveis, é possível entendê-las como artefatos pelo fato de serem produtos esperados da cocriação, planejados pelo modelo de negócio. Como exemplos destes artefatos intangíveis têm-se os *posts* e compartilhamentos em redes sociais, as *playlists* desenvolvidas pelos usuários em aplicativos de músicas, os verbetes da enciclopédia colaborativa, entre outras.

Se, por um lado, os artefatos gerados são facilmente identificáveis, por outro, o valor gerado e capturado pelas partes geralmente não é óbvio e nem totalmente previsível, tampouco próprio ou exclusivo de um ou outro mecanismo de cocriação. O provedor da plataforma faz propostas de valor e planeja as estruturas de captura do valor para tanto (Neghina, Caniels, Bloemer, & van Birgelen, 2015). Porém, ainda que o projeto destas estruturas seja mais objetivo e evidente quando se trata de valor econômico, ou seja, da distribuição entre as partes do retorno financeiro advindo da cocriação (Kohler, 2015), o valor de fato realizado e capturado pelas partes – incluindo suas outras dimensões, que não apenas a econômica – nem sempre é o valor planejado pelo modelo de negócio.

De fato, os valores estão relacionados com as motivações, interesses e construções socioculturais dos indivíduos que participam da cocriação, o que confere um caráter único à percepção de valor de cada parte envolvida no processo (Gronroos, 2011). Alguns autores se propuseram a investigar o tipo de valor gerado a partir de um processo de cocriação, tanto para a firma foco, incumbida de orquestrar o processo, quanto para as partes envolvidas, notoriamente os consumidores.

Para o provedor da plataforma, além do retorno financeiro – seja pelo lucro com o processo de cocriação, seja pela redução de custos ou por ambos – outro valor almejado é a ampliação da sua base de usuários, o que legitima o modelo de negócio e atrai ainda mais usuários, trazendo efeito de rede positivo (Agrawal & Rahman, 2015; Hagiú, 2014). O aumento da confiança na interação a partir das avaliações internas, bem como o incremento na lealdade e satisfação dos consumidores (Nambisan & Baron, 2007) também somam valor ao negócio.

Além disso, o aprendizado desenvolvido a partir da integração dos recursos e interação com os consumidores é insumo para aprimorar a capacidade inovativa da organização (Thorsten et al., 2013). No caso das plataformas multilaterais, esse conhecimento pode se traduzir na capacidade de avaliar a necessidade de internalizar ou terceirizar algum processo, incluir ou excluir atores na cocriação, refinar a seleção dos participantes, entre outras decisões estratégicas (Hagiú, 2014).

Já para as outras partes envolvidas na cocriação, especialmente os consumidores, além dos possíveis retornos financeiros, o processo pode resultar em valores intangíveis como, por exemplo, prazer e satisfação, reputação e

relacionamentos, experiências e significados, conhecimento e aprendizado (Agrawal & Rahman, 2015; Austin & Seitanidi, 2012; Botti et al., 2018). Os mecanismos *co-experience* e *co-meaning* estão diretamente associados a estes valores intangíveis e podem ocorrer em paralelo com outros mecanismos de cocriação, independentemente do projeto da plataforma para tanto. A Figura 15 resume os principais artefatos e valores que podem resultar do processo de cocriação, tanto para os usuários quanto para o provedor da plataforma.

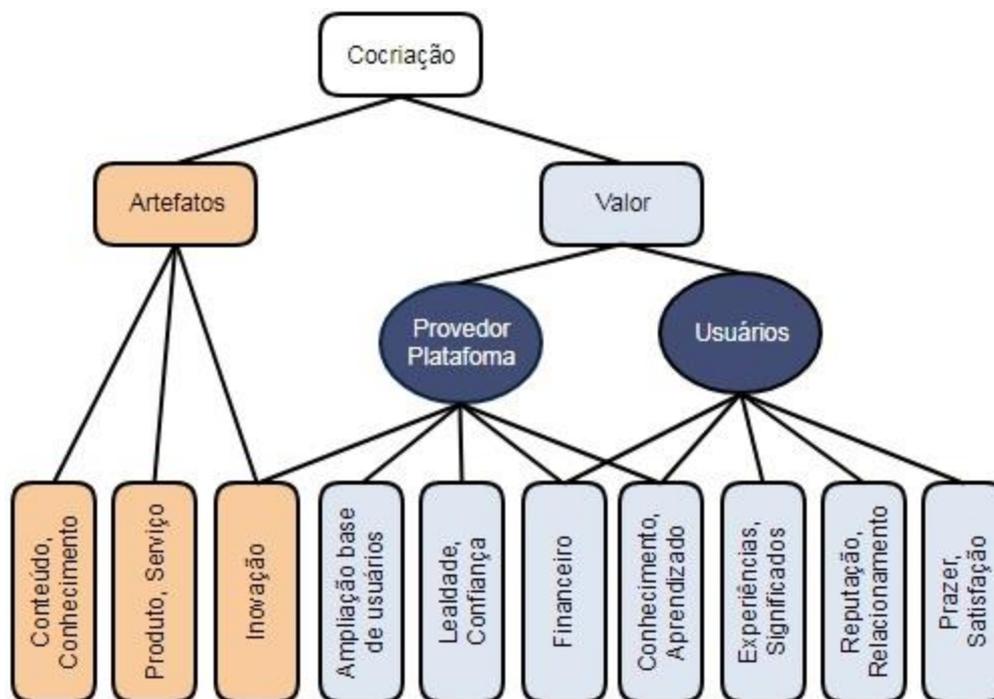


Figura 15: Resultados do processo de cocriação

A plataforma Couchsurfing traz um exemplo de construção de valor para as partes envolvidas que não foi projetado pelo modelo de negócio, mas emergiu naturalmente, fruto da interação dos atores. A plataforma surgiu com a proposta de possibilitar o intercâmbio de hospedagens gratuitas para viajantes com espírito explorador que desejassem experimentar a verdadeira rotina de vida dos habitantes das cidades visitadas. Entretanto, vários usuários logo perceberam o valor de utilizá-la como plataforma de encontros, facilitando o relacionamento casual com pessoas estrangeiras. Inicialmente, os gestores da plataforma consideraram isso um problema e tentaram banir usuários com tais intenções. Posteriormente, eles buscaram incrementar o modelo de negócio a partir da integração desta prática como uma proposta de valor, sob o mote de “conheça pessoas interessantes”.

Em suma, o modelo de negócio de plataformas multilaterais deve ser capaz de fazer as propostas de valor mais ajustadas para todas as partes e montar uma estrutura condizente de captura de valor para tanto (Oliveira & Cortimiglia, 2017). Entretanto, nem todo valor gerado é previsto pelo provedor da plataforma. Quanto maior for o número de lados envolvidos e quanto maior for a interação direta entre os atores, mais

propenso será o processo de cocriação de gerar espontaneamente valores não projetados. Mais uma vez, o monitoramento e constante reajuste da dinâmica de valor e da governança da cocriação configuram-se como capacidades dinâmicas essenciais em contextos complexos como as plataformas multilaterais.

### 3.6 CONCLUSÃO

Neste estudo investigou-se, através de uma abordagem predominantemente conceitual e teórica, o caráter inovador do modelo de negócio de plataformas multilaterais com ênfase naquilo que se considera seu elemento mais central e crucial: a cocriação de valor. A partir de uma abordagem de processo, foram identificados e caracterizados os principais mecanismos de cocriação no contexto do modelo de negócio de plataformas multilaterais.

A combinação de revisão sistemática com a análise de empreendimentos bem conhecidos permitiu a identificação dos principais atores e os papéis por eles assumidos, bem como o regime de acesso aos mecanismos e a especificidade dos recursos trazidos pelos atores para a cocriação. Também permitiu discutir os tipos de interação entre os participantes e o nível de governança exercida pelo provedor da plataforma para coordenar a integração dos recursos. Por fim, foram distinguidos e elencados os principais artefatos e valores gerados para as partes envolvidas no processo.

A discussão dos resultados ressalta o entendimento das plataformas como modelos complexos, muito além da mera extensão de plataformas *two-sided*, de forma que o modelo de negócio pode combinar diferentes mecanismos de cocriação para promover a integração dos recursos e onde os atores envolvidos podem assumir diferentes papéis em diferentes momentos. Adicionalmente, ao identificar e caracterizar a cocriação de valor a partir de seus mecanismos mais usuais fica claro que este processo não necessariamente se dá pela interação direta entre as partes. A governança define a lógica de integração dos recursos, que pode ser assíncrona e indireta. Entretanto, mecanismos que usufruem de interações diretas, especialmente envolvendo recursos de alta ordem e regime de governança branda, tendem a facilitar a construção orgânica de novos valores por parte dos atores.

De fato, o provedor da plataforma não precisa deter as competências e os recursos necessários para execução do serviço ou desenvolvimento do produto em si. A competência essencial é transferida para a habilidade de construir modelos de negócio inovadores, envolvendo múltiplos atores e entregando propostas de valor ricas para cada parte. O foco de sua gestão sai, então, da administração da produção e recai para as estratégias de sustentação do modelo de negócio a partir da adequada orquestração dos mecanismos de cocriação de valor. Com efeito, novas pesquisas tem focado em compreender as competências necessárias para conduzir plataformas multilaterais (Helfat & Raubitschek, 2018; Teece, 2017). Uma lacuna teórica interessante que se desdobra é justamente compreender como os diferentes mecanismos de cocriação de

valor se desdobram em estratégias para desenhar e redesenhar modelos de negócio neste contexto.

Os achados jogam luz no fenômeno da cocriação de valor em um contexto dinâmico e complexo – as plataformas multilaterais – revelando sua estrutura e variações sob uma lógica de processo. Os elementos teóricos aqui trabalhados – atores, recursos, integração, governança, artefatos e valores – constituem um framework conceitual para futuras investigações, especialmente buscando entender como a variação destes elementos impacta no desenho e redesenho do modelo de negócio das plataformas multilaterais. Já para os empreendedores, os achados facilitam a tomada de decisão acerca das diferentes estratégias de cocriação, iluminando as principais consequências para a dinâmica de valor e governança quando adotados os diferentes mecanismos de cocriação.

### 3.7 REFERÊNCIAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144–160.
- Alstynne, M. W. Van, & Parker, G. G. (2016). Pipelines , Platforms , and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493–520.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, 320–333.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 759–798.
- Baldwin, C. Y., Woodard, C. J., & others. (2009). The architecture of platforms: A unified view. In A. Gawer (Org.), *Platforms, markets and innovation* (p. 19–44). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, Jr., J. F. (1989). The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 1.
- Botti, A., Grimaldi, M., & Veschi, M. (2018). Customer Value Co-creation in a Service-Dominant Logic Perspective: Some Steps Toward the Development of a

- Measurement Scale. In *Social Dynamics in a Systems Perspective* (p. 137–157). Springer.
- Breidbach, C. F. C. F., & Maglio, P. P. P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56.
- Chandler, J., & Chen, S. (2015). Prosumer motivations in service experiences. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 220–239.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Eboli, L. R., & Dib, L. A. R. (2013). Criação Coletiva Na Web 2.0: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Brasileira De Crowdsourcing. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(3), 1–24.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.
- Evans, D. S. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2(3), 191–209.
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, 3(1), 151–179. <http://doi.org/10.3386/w11603>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. (2011). Co-creation: a typology and conceptual framework. *Proceedings of the 2011 ANZMAC*, (1), 1–6.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.
- Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services A study of the Swiss Federal Railway operator (SBB). *Managing Service Quality*, 20(6), 511–530.
- Gronroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Grönroos, C., Ravald, A., Gronroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22.
- Gruber, T. R. (1995). Toward principles for the desing of ontologies used for knowledge sharing. *International journal of human-computer studies*, 43(5), 907–928.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of*

- Industrial Organization*, 43, 162–174.
- 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.
- Kim, J. (2016). The platform business model and business ecosystem: quality management and revenue structures. *European Planning Studies*, 24(12), 2113–2132.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review*, 57(4), 63–84.
- Kotler, P. (1986). The prosumer movement: A new challenge for marketers. *Advances in Consumer Research*, 13, 510–513.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.
- Lessard, L. (2015). Modeling Value Cocreation Processes and Outcomes in Knowledge-Intensive Business Services Engagements. *Service Science*, 7(3), 181–195.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67–82.
- Mukhtar, M., Ismail, M. N., & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63(4), 289–297.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42–62.
- Neghina, C., Caniels, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53(3), 315–324.
- Oliveira, D. T. de, & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747–758.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Paredes, M. R., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2014). Resources for value co-creation in e-commerce: a review. *Electronic Commerce Research*, 14(2), 111–136.
- Peñaloza, L., & Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*,

- 6(3), 299–316.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Perks, H., Gruber, T., & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in radical service innovation: A systematic analysis of microlevel processes. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 935–951.
- Potra, S. S., & Izvercian, M. (2014). Prosumer engagement in innovation strategies The Prosumer Creativity and Focus Model. *Management Decision*, 52(10), 1968–1980.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Reyppens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40–50.
- Roser, T., Samson, A., Cruz-Valdivieso, E., & Humphreys, P. (2009). Co-creation : New pathways to value An overview. *Promise Corporation*, 22.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302–307.
- Singaraju, S. P. S. P., Nguyen, Q. A. Q. A., Niinenen, O., & Sullivan-Mort, G. (2016). Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. *Industrial Marketing Management*, 54, 44–55.
- Smedlund, A., & Faghankhani, H. (2015). Platform orchestration for efficiency, development, and innovation. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1380–1388.
- Tapscott, Don and Williams, A. D. (2008). *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Penguin Group.
- Täuscher, K. (2016). Leveraging collective intelligence: How to design and manage crowd-based business models. *Business Horizons*, 60(2), 237–245.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Advances in Strategic Management*, 37, 211–225.
- Thomas, L. D. W., Autio, E., & Gann, D. M. (2014). Architectural Leverage: Putting

- Platforms in Context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198–219.
- Thorsten, R., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20–41.
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). The Analysis of Multisided Platforms: Results From a Literature Review. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Uhlenbrock, J. (2012). *Pricing And Regulation In Multi-sided Markets - Implications for Payment Card Networks And Smart Metering*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT press.
- Weyl, E. G. (2010). A Price Theory of Multi-Sided Platforms. *American Economic Review*, 100(4), 1642–1672.
- Wilhelms, M., Merfeld, K., & Henkel, S. (2017). Yours, mine, and ours : A user-centric analysis of opportunities and challenges in peer-to-peer asset sharing. *Business Horizons*, 60(6), 771–781.
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48.

## ANEXO I

Mecanismo	Definição
Co-conception / Co-ideation	Elaboração conjunta das definições, requisitos, objetivos e premissas de produtos, processos ou serviços, especialmente nas fases iniciais de desenvolvimento de inovações tecnológicas.
Co-consumer / Co-consumption	Consumo compartilhado de produtos ou serviços, onde os envolvidos dividem os custos e compartilham dos benefícios.
Co-delivery	Refere-se à participação ativa do ator no momento interativo dos encontros com o provedor. É um processo de provisão de serviço mútuo, no qual o resultado do serviço é cocriado em um ambiente único e através de uma experiência única.
Co-designer / Co-design	Participação colaborativa nos estágios iniciais de desenvolvimento de uma inovação.
Co-developer	Envolvimento em várias fases do desenvolvimento de produtos, processos ou serviços.
Co-diagnoser	Colaboração na identificação de problemas em situações ou produtos,
Co-disposal	Quando dois ou mais atores colaboram na realização de tarefas.
Co-distribution	Participação colaborativa na distribuição de produtos ou serviços, especialmente no que tange o usuário final.
Experience Creator / Co-experience	Criação compartilhada de experiências, onde cada ator interage a partir da integração de seus recursos com os recursos dos demais, de tal forma que o resultado deste processo traz experiências únicas para cada ator envolvido.
Co-implementer	Participação dos atores em ações conjuntas com vista a promover a implantação de algum empreendimento, seja um evento, inovação ou projeto.
Co-innovator / Co-innovation	Envolvimento dos atores nos processos de desenvolvimento de inovações, com vistas a colher benefícios com a futura implementação.
Co-learning	Processo de aprendizado coletivo, onde cada ator contribui com sua expertise.
Co-maintenance	Participação coletiva na manutenção de estruturas, equipamentos ou serviços.
Co-marketer / Co-pricing	Envolvimento colaborativo na construção da imagem e posicionamento de mercado de um produto ou serviço.
Co-meaning	Criação conjunta de significados para produtos, serviços ou processos a partir da síntese da visão de mundo dos atores envolvidos.
Co-outsourcing / Crowd-sourcing	Construções coletivas de produtos, serviços ou processos em regimes abertos, porém com o escopo controlado por uma organização gestora.
Co-producer / Co-manufacturer / Co-production	Participação efetiva de atores externos à uma organização na execução de um produto ou serviço
Co-promoter / Co-promotion	Atividades colaborativas de promoção de produtos ou serviços, onde os atores envolvidos percebem algum valor para si, ao mesmo tempo em que criam valor de mercado para a organização
Co-tester / Co-testing	Engajamento em atividades de teste e validação de produtos, protótipos ou inovações em serviços
Mass-collaboration	Termo usado para designar o processo de colaboração entre diversos atores no desenvolvimento de uma solução que beneficia a todos.
Mass-customization	Estruturas que permitem a customização para um amplo espectro de participantes.
Open-innovation	Regime de inovação que conta com a colaboração efetiva de usuários externos à organização que promove a inovação.
Peer-production	Produção baseada na colaboração direta entre atores, ponto a ponto, sem interferência de uma organização.
User generated content	Conteúdo gerado pelos usuários e compartilhados com uma comunidade de interessados.

#### 4 ARTIGO 3 – Plataformas multilaterais: desafios, estratégias e fatores de sucesso a partir da cocriação de valor

Daniel Thomé de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
[danielthome@cpd.ufrgs.br](mailto:danielthome@cpd.ufrgs.br)

Marcelo Nogueira Cortimiglia, Prof. Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
[cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

##### Resumo

A cocriação de valor pode se tornar um grande diferencial para a inovação em modelo de negócio, especialmente no contexto das plataformas multilaterais. Entretanto, ainda que vários empreendimentos emblemáticos tenham obtido notório sucesso neste formato, grandes desafios também são impostos aos gestores e empreendedores que se aventuram nesta seara, como a escolha do mecanismo ideal de cocriação, a gestão eficiente dos recursos envolvidos e as estruturas mais acertadas de interação e governança. Partindo das dimensões do processo de cocriação de valor, este estudo, investiga os desafios comumente relacionados à implantação e sustentação de plataformas multilaterais, bem como as principais soluções estratégicas adotadas para tanto. A partir destes direcionamentos, sugerem-se os quatro principais fatores críticos de sucesso destes empreendimentos: *lock-in*; personalização; escalabilidade; e adaptação. Os resultados consolidam um guia para empreendedores, orientando ações estratégicas com vistas à sustentabilidade do modelo de negócio.

**Palavras-chave:** plataforma multilateral; cocriação de valor; desafios; estratégia; fatores de sucesso.

## 4.1 INTRODUÇÃO

As plataformas multilaterais são modelos de negócio que criam valor a partir da integração de recursos e competências de duas ou mais partes envolvidas no desenvolvimento de um produto ou serviço. Exemplos proeminentes como eBay, AirBnB, Uber, Facebook, Google Android, entre tantos outros, atestam o quão promissor e disruptivo pode ser este tipo de empreendimento em diversos contextos e indústrias.

No cerne do modelo de negócio de plataformas multilaterais está a cocriação de valor, cujo processo pode ser orquestrado de diferentes formas e operacionalizado a partir de diversos mecanismos (Agrawal & Rahman, 2015; Eboli & Dib, 2013). No momento em que novas empresas crescem exponencialmente e chamam a atenção de empreendedores e acadêmicos para o potencial das plataformas multilaterais, crescem também as dúvidas e desafios associados às estratégias e ao desenho e redesenho do modelo de negócio.

De fato, tais modelos de negócio são acompanhados de questões particularmente desafiadoras e, ao mesmo tempo em que exemplos de plataformas bem-sucedidas estejam surgindo a todo momento, muitas outras falham antes mesmo de se tornarem operacionais. O primeiro grande desafio é justamente conseguir constituir uma base de usuários suficientemente robusta a ponto de gerar valor para todas as partes envolvidas (Evans & Schmalensee, 2010).

Além disso, orquestrar a cocriação de valor é uma atividade complexa, na medida em que múltiplos atores interagem, exigindo o desenvolvimento de novas competências por parte dos empreendedores e gestores (Helfat & Raubitschek, 2018). Decisões estratégicas tais como a definição de quais partes trazer para a cocriação e quando adicioná-las, como definir as regras de participação e como promover a interação e, ainda, como equilibrar o valor gerado para cada parte envolvida são alguns dos desafios associados à implementação de tais modelos de negócio.

Ao investigar o processo de cocriação de valor em plataformas multilaterais, Oliveira e Cortimiglia (2017, 2018) identificaram dimensões que caracterizam as diferentes formas pelas quais a cocriação pode ocorrer. Os critérios de seleção e a abrangência com que os atores são envolvidos; a especificidade dos recursos trazidos pelas partes; a intensidade e direção das interações; o regime de governança e, por fim, os valores e artefatos criados são os elementos que, quando combinados, resultam em diferentes mecanismos de cocriação de valor.

Estes mecanismos impactam diretamente nas dimensões do modelo de negócio, demandando, então, diferentes estratégias para sustentação do empreendimento com sucesso. Assim, neste estudo propõe-se investigar os desafios mais comuns e as soluções estratégicas adotadas na condução destes empreendimentos, assim como os principais fatores de sucesso relacionados à implantação, sustentação e expansão do

modelo de negócio, quando operado a partir da lógica da cocriação de valor. Para tanto, faz-se uma revisão da literatura acerca dos desdobramentos estratégicos da cocriação de valor. Os elementos da literatura são interpretados à luz das informações obtidas a partir de entrevistas com gestores de duas plataformas multilaterais. Concomitantemente, compara-se os achados com as estratégias operacionalizadas por plataformas multilaterais bem conhecidas.

## **4.2 MECANISMOS DE COCRIAÇÃO DE VALOR E SUAS DIMENSÕES**

Conforme Oliveira e Cortimiglia (2018), os mecanismos de cocriação de valor são diferentes expressões do processo de cocriação, caracterizadas pela combinação em diferentes níveis de certas dimensões do respectivo processo. A partir da análise das semelhanças entre diferentes mecanismos como, por exemplo, crowdsourcing, mass-collaboration, user generated content, entre outros, os autores identificaram cinco dimensões básicas que caracterizam os diversos mecanismos: (i) atores; (ii) recursos; (iii) interação; (iv) governança; (v) artefatos e valores.

Os autores relacionam estas dimensões com as grandes fases do processo de co-criação. Dessa forma, para a fase “antecedentes”, tem-se as questões a respeito de quem participa do processo, como se dá o acesso ao modelo de negócio e quais recursos são trazidos para a cocriação. Para a fase seguinte, relativa ao processo de cocriação em si, tem-se as variações possíveis a respeito das formas e intensidade de interação entre os participantes e as estruturas de governança utilizadas para orquestrar a cocriação. Por fim, para a fase de “resultados”, os autores elencam os artefatos e valores produzidos a partir da cocriação.

A dimensão “atores” sintetiza as possíveis variações quando se considera o número de lados trazidos para a plataforma multilateral, a natureza do papel assumido pelos atores, bem como a abrangência do acesso ao negócio, ou seja, o quão livre ou restrita se configura esta participação. Com efeito, algumas plataformas concentram seus esforços na promoção da interação somente entre dois tipos de atores, enquanto outras articulam a cocriação de valor em uma rede mais complexa, envolvendo múltiplas partes. Em geral, plataformas que envolvem maior número de atores demandam mais esforço de governança do processo de cocriação (Hagiu, 2014).

Por outro lado, aquelas que não restringem o acesso dos usuários a partir de exigências para a pré-seleção são mais propensas a utilizar mecanismos de avaliação entre pares e entre atores para qualificar a atuação de todos no serviço. Por fim, as plataformas que lidam com recursos mais específicos e de mais alta ordem trazidos pelos atores tendem a restringir mais o acesso ao processo, enquanto a utilização de recursos ordinários permite modelos de negócio mais abrangentes quanto ao acesso (Zwass, 2010).

Já em relação ao processo de cocriação, tanto a literatura como o senso comum destacam claramente a dependência da interação entre os atores envolvidos para tanto (Singaraju, Nguyen, Niininen, & Sullivan-Mort, 2016). Essa interação pode ser entre-atores ou intra-atores, variando, ainda, a sua intensidade (Frow, Payne, & Storbacka, 2011). Entretanto, Oliveira e Cortimiglia (2018) destacam ainda que a interação também pode ocorrer de forma assíncrona e indireta, ou seja, os recursos trazidos pelas partes para a cocriação de valor podem ser arranjados por uma estrutura de governança que os disponibiliza para as partes no tempo oportuno. A enciclopédia online e colaborativa Wikipedia é um exemplo de processo de cocriação que se vale de interações assíncronas e indiretas, na medida em que os usuários contribuem criando, completando ou auditando os verbetes criados anteriormente por outros usuários.

O projeto das interações para a cocriação de valor, sua intensidade, direção e sincronismo é uma decisão estratégica materializada no modelo de negócio (Helfat & Raubitschek, 2018). Ainda conforme Oliveira e Cortimiglia (2018), a gestão das interações no processo de cocriação de valor se dá a partir de regimes mais brandos ou mais intensos de governança. Em regimes mais brandos, as interações tendem a ser mais diretas e síncronas, de tal forma que os atores envolvidos se responsabilizam em maior grau pela dinâmica de valor (criação, entrega e captura). Enquanto isso, em regimes mais intensos ou de governança mais restritiva tem-se regras e protocolos de interação mais bem definidos, buscando controlar com mais efetividade as interações. Em última instância, tem-se uma governança construída organicamente, a partir dos próprios atores, de tal forma que as regras que regem as interações tornam-se também um fruto da cocriação (Alstyn & Parker, 2016).

Por fim, as construções derivadas do processo, sejam artefatos ou valores cocriados, também caracterizam os mecanismos de cocriação. A nomenclatura de alguns mecanismos deixa evidente o produto da cocriação como, por exemplo, “*co-meaning*” ou “*co-experience*”. Entretanto, o mais comum é observarmos modelos de negócio que usufruem de uma composição ou derivação dos tipos puros de mecanismos para cocriação (Oliveira & Cortimiglia, 2018). A Figura 16 demonstra a relação entre as fases do processo de cocriação de valor, as principais dimensões que caracterizam os mecanismos e as questões quantitativas e qualitativas referentes a cada uma.

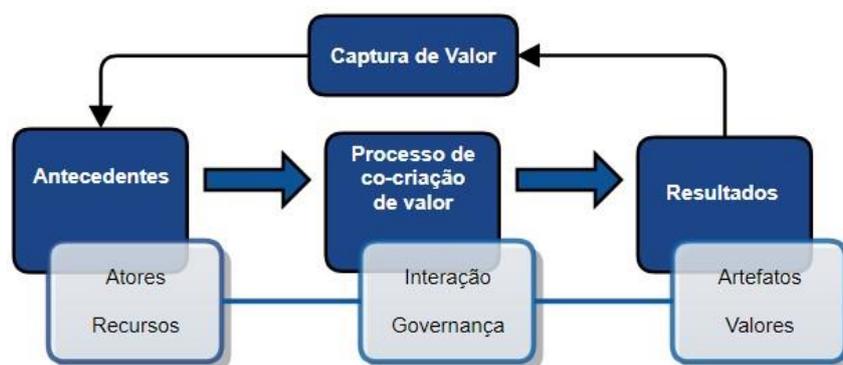


Figura 16: Fases e dimensões do processo de cocriação de valor

As dimensões de processo aqui representadas promovem a organização da literatura acerca do processo de cocriação de valor a partir da caracterização dos diversos mecanismos de cocriação, servindo como ponto de partida para uma investigação mais aprofundada das estratégias em plataformas multilaterais para promover este processo. Para tanto, faz-se necessário também compreender quais são os principais desafios para a implantação e sustentação deste modelo de negócio e seus respectivos fatores de sucesso.

Nas próximas seções segue-se com estas investigações a partir da literatura, combinando a análise dos achados com a interpretação do modelo de negócio de plataformas multilaterais notoriamente reconhecidas. Adicionalmente, a partir do framework conceitual que une as dimensões do processo de cocriação com os principais fatores de sucesso e desafios para a cocriação, faz-se a análise de dois casos de plataformas multilaterais já bem estabelecidas, buscando identificar as estratégias empregadas para vencer as barreiras para a implementação do empreendimento e, conseqüentemente, atingir os fatores críticos de sucesso que garantem a sustentação do modelo de negócio.

As interpretações foram feitas com base em entrevistas com os empreendedores à frente dos negócios. A primeira plataforma funciona como uma vitrine para empreendimentos de impacto social, promovendo a articulação entre empreendedores, agentes públicos, investidores e demais interessados em promover a ideia de negócio. A outra é um aplicativo de streaming de música que alcançou uma base de usuários abrangente, a partir de uma proposta de valor atípica neste modelo de negócio. A partir das histórias de implementação e sustentação destes empreendimentos interpreta-se os desafios e estratégias operacionalizadas na condução do modelo de negócio, sempre à luz das dimensões do processo de cocriação de valor.

### **4.3 DESAFIOS EM PLATAFORMAS MULTILATERAIS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS**

A interatividade proporcionada pela internet impulsionou a profusão das plataformas multilaterais enquanto modelo de negócio que agencia múltiplas partes na construção de produtos e serviços. Muitas vezes, empreendimentos construídos sob esta lógica tornam-se disruptivos nas suas respectivas indústrias, alcançando notoriedade pelo grande impacto social e potencial de lucro, a exemplo do Facebook, Uber, Amazon, entre outros tantos. No entanto, é sabido que grande parte destes negócios falha, sendo que somente 0,007% deles atingem a marca mítica de um bilhão de dólares de valor de mercado<sup>5</sup>. As *startups* de base tecnológica que ultrapassam essa marca e

---

<sup>5</sup> Ranking dos unicórnios de tecnologia, disponível em: <https://techcrunch.com/unicorn-leaderboard/>

alcançam sucesso passaram a ser conhecidas no campo do empreendedorismo como “unicórnios” (Ritter & Schanz, 2019).

De fato, os desafios associados tanto à implementação como a sustentação deste tipo de empreendimento podem ser bastante complexos. O desenho do modelo de negócio exige um equilíbrio claro da proposta de valor para as diversas partes envolvidas para que elas ingressem na plataforma (Biloshapka & Osiyevskyy, 2018; Oliveira & Cortimiglia, 2017). Enquanto isso, a manutenção do empreendimento também traz seus desafios próprios, especialmente em relação à capacidade da firma em responder ao turbulento ambiente de mudanças (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016; Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015).

Por conta disso, aqui divide-se os desafios na condução das plataformas multilaterais em dois grandes momentos, que sejam: (i) desenho e implementação do modelo de negócio; e (ii) a sustentação do modelo de negócio.

#### **4.3.1 Desenho e implantação do modelo de negócio**

A implementação de qualquer modelo de negócio é suscetível às barreiras inerentes ao sistema econômico (Sobel, Clark, & Lee, 2007) e aos aspectos psicossociais do empreendedor (Ravindra & Saiyed Wajid, 2013). A ameaça de novos entrantes, a flutuação da demanda e o ambiente de regulação do mercado são algumas das questões que podem se constituir em desafios para a estruturação do modelo de negócio. Adicionalmente, a restrição de acesso ao capital para investimento e a falta de conhecimento ou competências para empreender também podem comprometer qualquer iniciativa de negócio (Giacomin et al., 2011; Muzellec et al., 2015).

Além destas barreiras comuns a todo empreendimento, o desenho e implantação de plataformas multilaterais enfrentam outros desafios específicos. A literatura e a observação de modelos de negócio representativos mostram que o primeiro grande desafio imposto a este tipo de empreendimento é justamente vencer o dilema do “ovo ou galinha”, em referência à questão do que vem antes. No contexto das plataformas multilaterais, este dilema se traduz na dificuldade de atrair um grupo ou parte de usuários sem que o outro grupo esteja a bordo da plataforma (Caillaud & Jullien, 2003; Evans & Schmalensee, 2010; Muzellec et al., 2015). Esta barreira é especialmente problemática quanto mais evidente for a cocriação de valor, uma vez que sem a presença de todas as partes envolvidas não há benefício mútuo a ser construído.

Outra barreira recorrente é conseguir atrair os atores que tragam efetivamente os recursos e competências necessários para a criação de valor almejada pela plataforma (Agrawal & Rahman, 2015; Yuan, Cai, & Zhou, 2014). Uma vez que se tenha disponível estes recursos, é preciso prover uma infraestrutura que garanta a preservação, autenticidade e direitos dos proprietários, tanto de recursos físicos quanto intelectuais. Na Visão Baseada em Recursos, o diferencial competitivo das plataformas multilaterais

que dificulta a imitação é justamente a comunidade de atores envolvida e os recursos únicos que eles trazem para a cocriação (Alstyne & Parker, 2016).

Para vencer estas barreiras, os empreendedores precisam operacionalizar estratégias intimamente relacionadas às questões identificadas na fase “antecedentes” do processo de cocriação da Figura 16. Ou seja, no que tange aos atores do processo, os mecanismos de inclusão e seleção precisam estar em sintonia com a estratégia de constituição e ampliação da base de usuários. Simultaneamente, é preciso garantir a seleção criteriosa dos recursos necessários para a cocriação e as regras que definem o uso dos mesmos pelas diferentes partes precisam ser claras, a fim de minimizar a sensibilidade ao risco dos participantes. De fato, o modelo conceitual de interação para a cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004) já considerava as dimensões (i) diálogo, (ii) transparência, (iii) acesso e (iv) risco-benefícios como os pilares deste processo.

A literatura de empreendedorismo e de modelos de negócio, bem como o exemplo de empresas em operação, mostram as possíveis estratégias para a solução do dilema do “ovo ou galinha”. Estas estratégias visam garantir que o empreendimento atinja o estágio de massa crítica, a partir do qual a atração de novos atores torna-se naturalmente crescente, dado o valor que advém do próprio tamanho da base de usuários (Evans & Schmalensee, 2010).

A primeira estratégia utilizada é a inclusão sequencial das partes envolvidas na plataforma, sendo a primeira delas atraída por algum benefício superior, seja uma recompensa ou produtos e serviços gratuitos (Hagiu, 2014). Outra estratégia é iniciar o modelo de negócio de forma gratuita para todas as partes e posteriormente ingressar com modalidades pagas ou serviços complementares. Uma derivação desta estratégia é passar a atrair anunciantes após a composição mínima da base de usuários.

A estratégia de constituição da base de usuários depende da natureza do negócio e das propostas de valor para as partes. Alguns empreendimentos necessitam de uma base inicial de dados para prover valor para as demais partes. O Google Local Guides, por exemplo, atrai o engajamento dos usuários em uma série de serviços remunerando-os para que avaliem e compartilhem experiências em estabelecimentos comerciais. Esta base de dados poderá subsidiar no futuro a constituição de uma série de unidades de negócio que ofereçam serviços para anunciantes. Já outros empreendimentos, como o Uber, precisam atrair simultaneamente as duas partes envolvidas, ou seja, motoristas e passageiros. Para tanto, a empresa, ao ingressar em novos mercados, oferece generosas bonificações para motoristas que completam um número mínimo de viagens diárias e também cupons de desconto para passageiros.

Geralmente, os consumidores são atraídos pela plataforma a partir de um modelo “*freemium*”, ou seja, a oferta de produtos e serviços gratuitos, em uma lógica B2C (Staykova & Damsgaard, 2015). Do outro lado, a orientação B2B passa, então, a remunerar o empreendimento (Muzellec et al., 2015). Porém, nem sempre essa

estratégia é tão evidente. A Rappi, empresa de logística especializada em delivery de comidas, experimentou um crescimento significativamente rápido no Brasil a partir de uma estratégia bastante ousada de constituição da base de usuários. A plataforma disponibilizava pedidos para restaurantes sem que estes formalmente acordassem a oferta de seus produtos no aplicativo. Quando solicitada uma entrega, os próprios entregadores contratados pela plataforma compravam o pedido no estabelecimento e o entregavam, seja de moto ou bicicleta. Muitos estabelecimentos, ao verem a crescente demanda associada aos pedidos dos entregadores uniformizados em cor laranja da Rappi, passaram a se interessar a ingressar formalmente na plataforma.

Eventualmente, a base de usuários de uma plataforma pode crescer não por uma estratégia desenhada pelos empreendedores, mas sim impulsionada por uma das partes envolvidas na cocriação, quando esta percebe a possibilidade de captura de valor superior. Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) narram como a PayPal estimulou indiretamente o crescimento do Ebay quando criou robôs para comprar produtos na plataforma, a fim de atrair os vendedores para o uso do seu sistema de pagamento. Em seguida, os robôs anunciavam o mesmo produto na plataforma, estimulando mais transações e o ingresso de novos atores, alavancando o valor para todo o sistema. Estratégia semelhante foi operacionalizada pelos próprios fundadores do Reddit – uma conhecida plataforma de compartilhamento de conteúdo. No início da operação, perfis falsos de usuários foram criados e compartilhavam links para os conteúdos que os fundadores acreditavam ser interessantes. A qualidade do conteúdo atraiu usuários interessados em discussões de alto nível e ajudou a disseminar a plataforma sob este mote.

Entretanto, estas estratégias baseadas em “semeação simulada” ou *fake* (Parker et al., 2016) podem ser danosas em longo prazo, minando a confiança das partes no modelo de negócio. A Zap ([www.zapimoveis.com.br](http://www.zapimoveis.com.br)), uma grande plataforma de anúncios de imóveis, entre outros, sofre com a oferta de anúncios ilegais ou não autorizados. Pequenas imobiliárias ou corretores independentes copiam anúncios de imóveis dos sites de grandes imobiliárias e os disponibilizam na plataforma Zap. Eles obtêm informações acerca do proprietário do imóvel a partir de outras bases de dados, como listas telefônicas e até dados de inscrição municipal do domicílio. Quando o anúncio recebe uma oferta, eles contatam diretamente o proprietário para intermediar a negociação, tirando do jogo a imobiliária originalmente contratada. Em um primeiro momento, esta prática irregular por certos atores do processo pode estimular a adesão à plataforma. Entretanto, compromete a legitimidade dos anúncios e a sensação de segurança na transação por todos envolvidos.

Com efeito, a administração dos recursos de terceiros se constitui como outro desafio à implementação de plataformas multilaterais. Afinal, além da dificuldade de atrair os recursos mais interessantes para a cocriação de valor, também é preciso garantir a sua autenticidade para estabelecer a confiança entre as partes (Botti, Grimaldi & Vesci, 2018; Pera, Occhiocupo & Clarke, 2016). Ainda, para aqueles que

compartilham seus recursos, as garantias de segurança e integridade dos mesmos também são essenciais (Parker et al., 2016). A partir de uma rápida expansão de sua base de usuários, o AirBnB, por exemplo, enfrentou problemas de autenticidade dos anúncios, que foi contornada a partir da implementação de serviços de checagem do perfil do anfitrião e até de fotografos “oficiais” que visitam o imóvel e verificam as informações anunciadas. Além disso, logo no início do empreendimento também aconteceram casos notórios de depredação, até a perda completa de imóveis. Em resposta a este problema, a partir de 2012 a plataforma adicionou uma cláusula de contrato que inclui o seguro de até um milhão de dólares para todo imóvel anunciado.

Não obstante, os sistemas de cocriação que trabalham com ativos altamente especializados ainda estão sujeitos a problemas de direitos de propriedade intelectual (Alstynne & Parker, 2016; Zwass, 2010). A produção de inovações baseadas em cocriação também precisam lidar com o regime de apropriabilidade e distribuição de lucros e dividendos que advém da exploração da inovação (Baldwin & Von Hippel, 2011; Roser, Samson, Cruz-Valdivieso, & Humphreys, 2009). Este parece ser o maior entrave a ser enfrentado pela Mineo (<http://mineo.cc/>), uma plataforma colaborativa para desenvolvimento de inovações de produto. A plataforma precisa definir regras complexas para a exploração comercial da inovação, a fim de garantir a captura de valor apropriada para todas as partes envolvidas. Tal complexidade pode funcionar como um entrave para a cocriação de valor, afastando potenciais atores.

#### **4.3.2 Operação e sustentação do modelo de negócio**

Os desafios associados ao desenho e implantação do negócio representam metade do tortuoso caminho a ser percorrido por um empreendimento estruturado na forma de plataforma multilateral. Com efeito, há de se considerar também aqueles relacionados à operação e sustentação do modelo de negócio.

O processo em si de cocriação de valor guarda os desafios associados ao projeto das interações e da estrutura de governança da plataforma (Figura 1). Nestes modelos de negócio, a orquestração das interações e dos recursos envolvidos não se dá a partir de uma lógica centralizada, e sim distribuída, de tal forma que o sucesso depende menos do tradicional desenvolvimento de produto e mais da engenharia de sistemas (Kohler, 2015). Adicionalmente, os artefatos e valores gerados precisam ser devidamente divididos e apropriados por cada parte envolvida, a fim de garantir o equilíbrio da dinâmica de valor do negócio e a integração entre os atores envolvidos (Oliveira & Cortimiglia, 2017).

A modelagem das interações é particularmente desafiadora no que tange a abrangência da governança. Por um lado, os graus de liberdade concedidos aos atores podem significar criação de valor superior mediante a entrega de experiências únicas e personalizadas. Por outro, entretanto, essa liberdade pode ocasionar o *bypass* da

plataforma, de tal forma que as partes passem a interagir e negociar por fora do sistema projetado (Caillaud & Jullien, 2003).

A estrutura de integração dos recursos para a cocriação pode basear-se em interações síncronas ou assíncronas, diretas ou indiretas, intencional ou não intencional (Oliveira & Cortimiglia, 2018; Razmdoost, Alinaghian, & Smyth, 2019). Independentemente do tipo de interação, a integração dos recursos precisa ser projetada para garantir o equilíbrio entre as propostas de valor e efetiva captura de valor entre as partes, a ponto de elas optarem sempre por transacionar a partir da intermediação da plataforma.

No Uber, por exemplo, passageiros e motoristas, em sua grande maioria, seguem transacionando mediados pelo aplicativo de transporte particular por conta da conveniência e segurança promovidas pelas regras de interação construídas pela plataforma. Com efeito, a aplicação oferece diversas facilidades, dentre elas os diferentes meios de pagamento pela corrida, a possibilidade de acompanhar a aproximação do motorista, o valor da corrida conhecido antecipadamente, e a avaliação do motorista. Estes benefícios construídos a partir das regras de integração dos recursos envolvidos – motorista/automóvel/passageiro – garante valor superior para todas as partes, estimulando a permanência dos atores na plataforma.

Em suma, nas plataformas multilaterais, a integração dos recursos demanda que as interações sejam projetadas para entregar conveniência e praticidade superior para as partes envolvidas, a fim de que elas sejam compelidas a transacionar sempre mediadas pela plataforma. Adicionalmente, a governança é constantemente desafiada não só para reter a base de usuários já conquistada, mas também para expandir a mesma, mantendo a entrega de experiências personalizadas (Alstyn & Parker, 2016). Tal crescimento só ocorre a partir da oferta equilibrada de valor para todas as partes envolvidas (Frow, McColl-Kennedy, & Payne, 2016; Muzellec et al., 2015).

O exemplo de construção da base de usuários da Rappi, já discutido anteriormente, mostra que estratégias inusitadas podem ajudar no atingimento do ponto de massa crítica do negócio. Entretanto, o crescimento orgânico e sustentável é atingido somente a partir de propostas de valor sólidas. A plataforma em questão observa constantemente o crescimento de sua base de dados e quando detecta que um restaurante está recebendo muitos pedidos, logo é traçado um plano de fidelização deste cliente a partir da apresentação de ofertas personalizadas, os quais a Rappi considera como “*key accounts*”.

Por outro lado, uma estrutura de governança falha, com regras de interação mal projetadas, pode levar ao crescimento da base de usuários a partir de ações maliciosas dos atores, como ficou explicitado no caso dos anúncios imobiliários não autorizados da plataforma Zap. Este cenário pode levar a uma situação de “codestruição” de valor (Echeverri & Skalen, 2011), de tal forma que a legitimidade do modelo de negócio passa a ser questionada. Ou seja, ainda que se atinja o tamanho da base de usuários

suficiente para constituição da massa crítica, a plataforma precisa reter estes usuários, ao mesmo tempo que cria as condições para que novos entrantes sejam incorporados. Para isso é preciso que as propostas de valor estejam sempre ajustadas a partir do monitoramento constante do ambiente competitivo e das necessidades dos clientes.

A Tabela 7 resume os desafios associados tanto ao desenho e implantação das plataformas multilaterais quanto à operação e sustentação do modelo de negócio. Os desafios relacionam-se com as fases e dimensões do processo de cocriação de valor identificados por Oliveira e Cortimiglia (2017), constituindo uma sequência de decisões estratégicas a serem tomadas pelos empreendedores na execução do negócio.

<i>Fase do Modelo de Negócio</i>	<i>Fase do processo de cocriação de valor</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Desafios</i>
<b>Desenho e Implantação</b>	Antecedentes	Atores	Constituir a base inicial de usuários para atingir a massa crítica.
		Recursos	Garantir a segurança, integridade e direitos de propriedade.
<b>Operação e Sustentação</b>	Processo	Interação	Sustentar a posição de intermediador.
		Governança	Definir o grau de autonomia ideal para a personalização.
	Resultados	Artefatos e Valores	Promover o equilíbrio na oferta e captura de valor pelas partes.

Tabela 7: Principais desafios na execução do modelo de negócio

Com base nos desafios aqui elencados, na próxima seção faz-se a análise de dois modelos de negócio de plataformas multilaterais que fazem uso de cocriação atualmente em operação, com o objetivo de identificar as estratégias implementadas a fim de superá-los. Os direcionamentos estratégicos operados pelos empreendimentos suscitam evidências dos principais fatores que levam ao sucesso de plataformas multilaterais baseadas em cocriação de valor.

### 4.3.3 Duas plataformas e suas soluções estratégicas

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca das estratégias possíveis de serem operacionalizadas para vencer os desafios associados à implantação e sustentação de modelos de negócio multilaterais, neste estudo entrevistou-se empreendedores à frente de duas plataformas que se valem da cocriação de valor em alguma parte do seu processo. Os entrevistados estiveram envolvidos com a gestão do empreendimento desde o seu lançamento, tomando parte nas decisões estratégicas para a sustentação do modelo de negócio.

As entrevistas foram realizadas por aplicativos de web conferência e gravadas para posterior análise das falas. A partir das histórias de formulação e operacionalização dos modelos de negócio, identificou-se, apoiado pelos achados na literatura, as soluções estratégicas adotadas para mitigar os desafios típicos das plataformas multilaterais e do respectivo processo de cocriação de valor.

A primeira plataforma, a qual designa-se aqui pelo nome fictício Impact, funciona como uma vitrine de empreendimentos de impacto social e ambiental. Nela, os empreendedores podem cadastrar seus negócios a partir de uma descrição breve da proposta de valor e o estágio de maturidade do modelo de negócio. A Impact intermedia, então, o contato com investidores, aceleradoras, fundações, órgãos públicos, mídia e potenciais parceiros de negócio. A plataforma agencia todos os contatos necessários para melhor desenvolver e sustentar os negócios de impacto social, com o objetivo mais amplo de fomentar o ecossistema de inovação baseado em sustentabilidade. Também são oferecidos serviços de seleção e aceleração de empreendimentos, desenvolvimento de pesquisas e análise de mercados e consultorias, tanto para empreendedores como para investidores. Atuando somente no Brasil, a plataforma já conta com mais de dois mil empreendimentos cadastrados e já realizou 17 chamadas para a seleção de negócios de impacto para investimentos por parte de fundações, entidades públicas e privadas.

A segunda plataforma, aqui tratada por HypePlayer, é um serviço de streaming de música surgido em meados de 2012, com sede em Porto Alegre. O serviço conta atualmente com mais de 800 mil usuários ativos e mais de 3 milhões de downloads do seu aplicativo. A principal proposta de valor da plataforma são as playlists criadas por um sistema complexo de curadoria, visando refletir momentos do dia-a-dia e estados de humor dos ouvintes. São oferecidas três modalidades de uso. A primeira, gratuita, permite ouvir todas as playlists e artistas sem anúncios, mas somente os primeiros 30 segundos de cada música. Existe, então, outras duas modalidades de assinaturas, sendo que a mais cara permite o download de todo o conteúdo para se ouvir off-line. Recentemente, a HypePlayer passou também a oferecer serviços no seguimento B2B baseados em curadoria musical e streaming de áudio.

#### 4.3.3.1 Desenho e implantação

Ao analisar-se a solução para o desafio de constituição da base inicial de usuários, percebe-se diferentes estratégias entre as plataformas. A Impact valeu-se de dados de empreendimentos de impacto social e ambiental obtidos a partir da realização de um mapa de empreendimentos nesta seara no Brasil, serviço pelo o qual os fundadores da plataforma foram inicialmente contratados. Com as informações básicas e dados de contato destes empreendimentos, os sócios montaram a primeira versão da vitrine de negócios, convidando os empreendedores das startups a completarem o cadastro na plataforma para poder participar de uma nova chamada pública para investimentos em empreendimentos.

Graças ainda à inserção prévia neste meio, os fundadores da plataforma já possuíam contato com investidores, organizações não governamentais e entidades públicas interessadas em fomentar esta indústria. Dessa forma, a combinação da carga inicial de dados com uma oferta de valor gratuita para os empreendedores, somada aos contatos e conhecimentos prévios dos empreendedores no mundo dos negócios de impacto foi crucial para a entrada da plataforma neste meio e alavancou o seu modelo de negócio.

Já a HypePlayer formou sua base de dados até o atingimento da massa crítica basicamente a partir do modelo *freemium* para o usuário final, ou seja, oferecendo todo o conteúdo de livre acesso e inicialmente sem anúncios. Essa é uma estratégia bastante usual para disseminar o modelo de negócio de plataformas multilaterais (Muzellec et al., 2015). Após o atingimento da massa crítica, passa-se a introduzir as partes que rentabilizam o negócio (anunciantes) ou restringe-se o acesso ao conteúdo para induzir a contratação dos serviços pagos.

Os pontos críticos dessa estratégia são dois: (i) a plataforma precisa arcar com os custos da oferta de valor inicialmente gratuita; e (ii) a plataforma precisa lidar com a reação muitas vezes negativa dos usuários quando da virada da chave do modelo para a rentabilização do negócio, de tal modo que muitos deles não se convertem para usuários pagantes (Parker et al., 2016). Ao iniciar o negócio, a HypePlayer negociou um pacote reduzido de conteúdo. Não estava incluso, por exemplo, a discografia completa de artistas renomados. Entretanto, neste formato, o custo do licenciamento do conteúdo foi consideravelmente reduzido.

Para contornar a menor oferta de conteúdo e, ao mesmo tempo, oferecer valor superior para os usuários, os empreendedores construíram playlists de músicas refletindo o estado de humor e momentos do dia-a-dia. Por exemplo, uma lista de músicas ideais para se ouvir enquanto se exercita na academia, ou outra ideal para se ouvir em uma viagem de carro. Naquele momento, serviços de streaming de áudio a partir de repositórios na nuvem eram ainda raros e as playlists baseadas em curadoria acabaram se tornando o principal atrativo da plataforma, especialmente para as pessoas que não queriam ter o trabalho de fazer download de músicas e organizá-las em álbuns e pastas em dispositivos de armazenamento.

Já a inclusão de anúncios do modelo *freemium* repercutiu negativamente em um grupo de usuários, como já era esperado pelos empreendedores. Porém, a taxa de conversão para assinantes (modalidade que libera o conteúdo sem anúncio) foi mais alta do que a estimada pelos gestores. Posteriormente, a plataforma abandonou a inclusão de anúncios na modalidade *freemium*, permitindo apenas a execução de 30 segundos de cada música para não assinantes. O modelo de negócios B2C passou, então, a ser monetizado apenas pela cobrança de assinaturas *premium*.

Em relação aos recursos trazidos pelos atores para a cocriação, vê-se ativos especializados em ambos os casos. Na Impact, a expertise dos empreendedores que

cadastram seus negócios na plataforma representa uma combinação única de ideias. Se, por um lado, eles podem temer o plágio de suas iniciativas de empreendimento, por outro, a visibilidade que a plataforma dá ao negócio é importante para aumentar as chances de financiamento e apoio na estruturação completa da ideia.

A Impact oferece serviços complementares de autenticação, seleção e avaliação dos empreendimentos, além de intermediar o contato entre os atores. Entretanto, a plataforma não esconde o nome real das empresas e dos seus fundadores, permitindo que os atores possam se contatar livremente se assim desejarem. A posição de intermediador da plataforma é, então, sustentada pela sua capacidade em oferecer uma grande variedade de serviços especializados de assessoria e consultoria, tanto para os empreendedores, quanto para investidores, aceleradoras e programas do governo. A expertise do “caminho das pedras” no mundo dos negócios de impacto é o que garante esta posição para a Impact.

A HypePlayer, ao trabalhar com os conteúdos de terceiros fruto de produções artísticas, lida com recursos altamente especializados e que precisam ser disponibilizados a partir de leis que garantam a propriedade intelectual e os direitos autorais de artistas e gravadoras. A indústria fonográfica, desde os primórdios da internet, vem aprimorando seus mecanismos de controle e proteção dos direitos autorais (Zhang, 2018). Atualmente, os termos de uso de qualquer serviço de streaming de música ou vídeo são bastante padronizados. Entretanto, os conteúdos gerados pelos usuários ainda estão sujeitos a discussões mais complexas quanto a autoria, direitos uso e regras para compartilhamento. Esta ainda é uma questão sensível do modelo de negócio da plataforma, uma vez que a HypePlayer, a partir de 2017, passou a permitir que usuários também criem e compartilhem conteúdo na plataforma, como a construção de playlists próprias, inclusão de comentários e avaliações e compartilhamento destas informações com outros usuários.

#### 4.3.3.2 Operação e sustentação

Conforme relata o gestor entrevistado, a ascensão de plataformas de streaming concorrentes compeliu a HypePlayer a disponibilizar estas novas ferramentas de interação e personalização. Com isso, o conteúdo outrora negociado em pacotes fechados com as gravadoras, passou a ser negociado também para dar acesso a produções completas de artistas, a fim de permitir que o usuário possa montar suas próprias listas de músicas. Ao perceber esta necessidade de interação para manter sua atratividade, a plataforma buscou inovar a partir da implementação de um chatbot, tendo sido a pioneira nesta indústria a utilizar um sistema de inteligência artificial interativo para recomendar músicas. O robô, batizado Zak, funciona integrado ao aplicativo de mensagens do Facebook e conversa em linguagem natural com os usuários, interpretando seus interesses e recomendando músicas e artistas.

Essa interatividade intensificada pelos novos recursos da plataforma apoiou ainda mais o sistema de recomendação de músicas e de curadoria das playlists com base

no perfil de uso dos usuários. Mais uma vez, a plataforma foca sua proposta de valor na praticidade e conveniência, ajudando as pessoas a escolher e localizar músicas que querem ouvir dentro de um oceano de opções. Os empreendedores vislumbram em um futuro próximo a capacidade da inteligência artificial em mapear ações e comportamentos dos usuários para predizer as músicas mais adequadas para cada momento.

Entretanto, a introdução tardia das ferramentas de interação e personalização teve um custo estratégico importante, fazendo com que a HypePlayer perdesse significativa participação no mercado de streaming de música, especialmente para o maior concorrente, Spotify. Atualmente, a plataforma segue oferecendo o serviço de streaming para o usuário final, mas tem focado mais em outra unidade de negócio, direcionada à B2B. O seguimento B2B é estruturado em serviços customizados, utilizando como base os conhecimentos desenvolvidos e adquiridos a partir do segmento B2C. No entanto, a intenção dos empreendedores no futuro próximo é integrar os clientes empresariais à plataforma atual, oferecendo serviços de prateleira, porém customizáveis até certo ponto.

Até o presente momento, a Impact não passou por reviravoltas no seu modelo de negócio. A proposta de valor segue sendo enriquecida constantemente desde o lançamento da vitrine de empreendimentos. As chamadas específicas para a seleção e aporte de investimentos em empreendimentos são os grandes atrativos da plataforma e impulsionam os serviços adicionais tanto para os empreendedores – interessados em melhor estruturar o negócio para concorrer às oportunidades de parcerias e recebimento de aportes financeiros – quanto para os investidores – para que tenham mais clareza onde focar seus recursos e obter o melhor retorno.

A Impact também enfrenta desafios quanto ao futuro. A principal preocupação transmitida pelo entrevistado é conseguir expandir a base atual de empreendimentos e, simultaneamente, garantir a qualificação dos mesmos, ou seja, autenticar as informações que os empreendedores cadastram acerca de seus negócios, o estágio de maturidade do mesmo, a elegibilidade para investimentos, entre outras questões. Ao mesmo tempo, a plataforma também precisa seguir entregando os serviços altamente especializados.

O valor da Impact enquanto plataforma integradora está na sua expertise de articulação entre os atores do ecossistema de empreendimentos de impacto social e ambiental. Por conta disso, a qualidade dos empreendimentos que ela suporta em sua vitrine tem relação direta com a percepção de valor da plataforma. Para garantir a expansão sustentável, a principal estratégia que está sendo ventilada atualmente é a cobrança de uma mensalidade dos empreendedores para exposição dos seus negócios na vitrine da plataforma e, desta forma, permitir a contratação sob demanda de consultores regionais, com conhecimento dos microssistemas, seus problemas e necessidades e habilitados a executar os serviços de qualificação e consultoria junto aos empreendedores locais. Dessa forma, a capilarização da estrutura de serviços permitiria a expansão da plataforma executando serviços ainda de forma personalizada.

As estratégias implementadas por ambas as plataformas para mitigar os principais desafios enfrentados na condução do modelo de negócio estão sintetizadas na Tabela 8. Os dois empreendimentos diferem, principalmente, pelo domínio prévio das relações entre os atores envolvidos. A HypePlayer desenvolveu uma aplicação para ouvir música quando a própria tecnologia de base – serviço de streaming de áudio – ainda era uma novidade não consolidada em termos de fornecedores de soluções. Neste contexto, a plataforma precisou conquistar e cativar os atores de ambos os lados (gravadoras e ouvintes) a partir do zero.

Enquanto isso, a Impact já nasceu a partir do domínio do ecossistema de negócios de impacto pelos fundadores. O conhecimento das relações de mercado entre empreendedores, investidores e entidades públicas foi de grande valor para o início do empreendimento e se mantém ainda hoje como o principal diferencial na execução dos serviços oferecidos aos atores envolvidos.

<i>Fase do Modelo de Negócio</i>	<i>Desafios</i>	<i>Plataforma</i>	<i>Ação Estratégica</i>
<b>Desenho e Implantação</b>	Constituição da base inicial de usuários para atingir a massa crítica	Impact	Dados obtidos anteriormente para carga inicial e interação estimulada por obtenção de valor superior.
		HypePlayer	Crescimento orgânico estimulado pela oferta <i>fremium</i> .
	Garantir a segurança, integridade e direitos de propriedade	Impact	Oferece serviços de autenticação e intermediação das interações.
		HypePlayer	Pacote de conteúdo negociado com gravadoras. Usuário precisa aceitar termo de uso e política de privacidade.
<b>Operação e Sustentação</b>	Entregar experiências personalizadas	Impact	Estrutura de serviços customizados para todas as partes envolvidas.
		HypePlayer	Playlists baseadas em momentos e estado de humor. Inclusão tardia de ferramentas de interação e customização (chatbot).
	Sustentar a posição de intermediador	Impact	A partir de serviços altamente especializados e que agregam valor e garantam segurança e transparência nas intermediações.
		HypePlayer	Oferta de valor baseado em conveniência e praticidade.
<b>Resultados e Artefatos</b>	Promover o equilíbrio na oferta e captura de valor pelas partes	Impact	Serviços personalizados executados a partir da demanda real dos investidores.
		HypePlayer	Preços abaixo do mercado e playlists com curadoria.

Tabela 8: Derivações estratégicas a partir de dois casos

Entretanto, independentemente do domínio de conhecimentos, recursos ou competências iniciais, os principais desafios a serem enfrentados pelos empreendedores

são os mesmos na constituição do modelo de negócio de plataformas baseadas em cocriação de valor. A estratégia de composição e seleção da base de usuários deve estar associada à proposição de valor para cada parte envolvida, de tal forma que os recursos necessários para a cocriação sejam trazidos no tempo e sequência ideais para o empreendimento.

Conjuntamente, é preciso prover uma estrutura que garanta a autenticidade e transparência das interações, bem como a segurança, integridade e garantia de propriedade dos recursos trazidos pelas partes. Por fim, a sustentação do modelo de negócio depende diretamente da capacidade dos gestores em constantemente monitorar a dinâmica de valor e fazer os ajustes necessários para promover o equilíbrio da distribuição dos resultados entre as partes envolvidas.

#### **4.4 FATORES DE SUCESSO E IMPACTO NO MODELO DE NEGÓCIO**

As soluções estratégicas empregadas para vencer os principais desafios associados ao funcionamento de plataformas multilaterais suscitam a discussão acerca dos principais fatores de sucesso destes empreendimentos. A utilização de fatores críticos como guia para a implementação bem-sucedida de estratégias no campo da gestão de negócio não é nova, mas pode representar uma ferramenta poderosa para evitar decisões grosseiramente equivocadas e ajudar a traçar um caminho de escolhas mais plausíveis durante a implementação e condução do modelo de negócio em um nível bastante gerencial (Leidecker & Bylwo, 1984).

Nas próximas subseções apresentam-se os principais fatores críticos de sucesso de plataformas multilaterais. Estes fatores emergiram a partir da análise da literatura, integrando-a com os desafios típicos destes empreendimentos aqui já identificados e discutidos.

##### **4.4.1 *Lock-in***

O efeito *lock-in*, ou aprisionamento, pode ser entendido como a medida em que o modelo de negócio consegue reter os atores envolvidos e, conseqüentemente, as transações, evitando que eles migrem para a concorrência (Amit & Zott, 2001). O *lock-in* ganha especial importância no contexto do *e-business* e, ainda mais, em plataformas multilaterais que usufruem da cocriação de valor. Estes modelos de negócio tendem a enfrentar uma baixa barreira de entrada, uma vez que o custo da tecnologia de informação tende a diminuir gradativamente (Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2008).

Além disso, pela própria natureza do negócio, a plataforma intermedia a integração dos recursos das partes envolvidas, de tal forma que a implantação de um empreendimento deste tipo, em geral, não demanda investimentos muito expressivos em infraestrutura e nem o domínio pleno dos serviços que serão executados (Parker et al., 2016). O caráter inovador do empreendimento recai justamente sobre a dinâmica de

valor transcrita no modelo de negócio, que acaba sendo de fácil interpretação e imitação (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). Todos estes aspectos corroboram a necessidade de desenvolver não só a capacidade de atrair, mas também reter os atores no modelo de negócio para garantir seu sucesso.

No contexto das plataformas multilaterais, muito se atribui o *lock-in* aos efeitos de rede positivos (Evans & Schmalensee, 2010) e aos custos de troca (*switching costs*) para outra solução (Shapiro & Varian, 1999). Os efeitos de rede positivos são geralmente alavancados pelo valor intrínseco ao tamanho da base de usuários e estão diretamente vinculados ao desafio de constituição da base inicial de usuários (Parker et al., 2016). Uma vez que se consiga atrair um número significativo de atores, pressupõe-se que o crescimento da base de usuários torna-se organicamente escalável. O caso do e-Bay ilustra bem esta dinâmica. Quanto mais vendedores anunciam diferentes produtos, mais compradores são atraídos. E quanto mais compradores são atraídos, mais novos vendedores aderem à plataforma em busca do volume de transações.

Simultaneamente, o crescimento do volume de transações na plataforma ajuda a incrementar o custo de mudança dos atores, de tal forma que a troca por outra solução pode implicar no decréscimo das oportunidades de negócio. Existem, entretanto, decisões estratégicas por parte dos gestores que podem implicar no aumento do custo de mudança para os atores, alavancando a capacidade de promover o *lock-in* na plataforma (Stummer, Kundisch, & Decker, 2018).

Uma das estratégias é oferecer recompensas para fidelizar os atores. As recompensas podem se no formato de bônus para a compra de serviços ou acesso a serviços extras, brindes, dentre outros (Chu, 2017). Essa estratégia é muito utilizada pelos aplicativos de transporte, como Uber, por exemplo. Ao identificar uma baixa da demanda de um dos lados, eles oferecem descontos aos passageiros ou bônus para os motoristas que realizarem um número mínimo de corridas.

Outra estratégia é implantar sistemas de autenticação e avaliação das partes. Ao transacionar em uma plataforma, os atores são avaliados e seu perfil pode torna-se mais interessante e confiável para novas transações. O custo de mudança, então, sobe, na medida em que, ao migrar para outra solução, o ator teria de reconstruir sua reputação no novo sistema (Täuscher, 2016). Aqui, mais uma vez, os aplicativos de transporte exploram esta estratégia, assim como diversas outras plataformas nas quais a reputação dos envolvidos é crucial para as transações, como o e-Bay e AirBnB, por exemplo. Os sistemas de avaliação são fruto direto da cocriação e alavancam valor para todo o sistema. As avaliações qualificam os atores e fomentam mais transações, na medida em que a confiabilidade no sistema é maior (Pera et al., 2016).

Uma terceira estratégia é focar na usabilidade do sistema. Interfaces fáceis e intuitivas, alinhadas às regras de negócio claras, acabam por exigir uma curva de aprendizagem menor. Essa familiaridade com o sistema favorece o *lock-in*,

especialmente quando os concorrentes demandam um tempo de aprendizagem maior para a utilização (Amit & Zott, 2001).

Por fim, porém não menos importante, é o uso das ferramentas de personalização para aumentar o *lock-in*. Quando maior for a entrega de experiências personalizadas, maior a propensão dos atores a permanecerem no sistema, graças a uma identificação mais pessoal e direta com o modelo de negócio e com a marca, culminando na fidelização dos mesmos (Kohler, 2015; Zott & Amit, 2010). Com efeito, considera-se aqui a Personalização também como um fator crítico de sucesso.

#### 4.4.2 Personalização

A personalização deriva diretamente da própria natureza da cocriação de valor que ganha espaço na dinâmica das plataformas multilaterais. Por essência, a criação conjunta integra a visão e interesses dos atores envolvidos, o que implica na tendência dos resultados e valores serem mais aderentes às respectivas expectativas.

A interação entre as partes cria a oportunidade para que a personalização seja explorada (Amit & Zott, 2001), manifestando-se na forma da imersão dos atores no processo de cocriação de valor a partir da aplicação de suas competências especializadas e culminando em experiências únicas, demandando, para tanto, um ambiente favorável e de suporte ao uso do processo de diferentes formas pelos diferentes atores (Ranjan & Read, 2016).

A distinção entre customização e personalização é importante neste contexto. A customização implica no desenho de produtos ou serviços contendo uma lista de opções de funcionalidades que podem ser combinadas pelos consumidores. Enquanto isso, a personalização implica na participação efetiva dos atores no processo de criação de tal forma que sua experiência neste processo – e até mesmo os produtos que daí possam advir – adquiram um caráter único para cada parte envolvida (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Com efeito, ao envolver-se diretamente na criação de uma solução para si e para os outros, os atores tendem a se engajar de uma forma superior e interpretar sua participação como uma experiência mais profunda, impactando até mesmo na formação da sua identidade pessoal e social (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Ainda que a personalização seja um objetivo comumente perseguido na condução das plataformas multilaterais, nem sempre ele é atingido (Kohler, 2015). Entretanto, se a empresa souber trabalhar estas oportunidades, pode obter vantagens estratégicas importantes, tais como o enriquecimento da identificação dos usuários com a marca; o desenvolvimento de relações mais duradoura com seus clientes; e a maximização do compromisso das partes com o processo de cocriação de valor (Fedorenko, Berthon, & Rabinovich, 2016).

Para tanto, a lógica de integração dos recursos precisa ser desenhada para prover alternativas de interação entre os atores e, conseqüentemente, entregar a cocriação de experiências personalizadas. O processo de integração dos recursos deve

ser projetado, então, de forma modular e flexível, permitindo o uso eficiente dos recursos trazidos para a cocriação e possibilitando a personalização (Di Tollo, Tanev, Liotta, & De March, 2015). A construção desta estrutura está particularmente conectada ao desafio de definir o grau de autonomia ideal dos atores no processo de cocriação. Regras rígidas de interação podem restringir a possibilidade de personalização dos serviços, enquanto regras demasiadamente brandas podem dar brechas para que um ator capture mais valor em detrimento de outros, causando desequilíbrio no processo de cocriação.

No caso da Impact, os serviços oferecidos pela plataforma, tanto para os empreendedores, quanto para os investidores, são estruturados no formato de consultorias, levando em conta as especificidades de cada parte e seus objetivos. A estrutura de serviços é modularizada, de tal forma que cada ator pode fazer a combinação de recursos e serviços que mais os interessam. Já na HypePlayer, a experiência personalizada, ao menos para os ouvintes, era entregue a partir das playlists identificadas com estados de humor e momentos do ouvinte. Entretanto, esta proposta de valor entregava um baixo nível de personalização. Com efeito, os concorrentes da plataforma passaram a oferecer ferramentas de interação mais sofisticadas, permitindo aos usuários criarem suas próprias playlists, contatar e compartilhar criações com outros usuários e ainda personalizar funcionalidades do aplicativo. A HypePlayer adicionou tardiamente as funcionalidades de interação, chegando a inovar neste aspecto a partir da implantação do chatbot de recomendações de música. Entretanto, a oferta tardia de elementos de personalização causou uma perda significativa de participação do mercado de streaming de música.

Por outro lado, a plataforma AirBnB, por exemplo, conseguiu implementar um equilíbrio interessante entre autonomia e controle da interação, permitindo que a personalização emergisse da cocriação. Ao perceber que muitos anfitriões ofereciam hospedagem em locais inusitados, como barcos, cabanas e até cavernas, os empreendedores transformaram este diferencial em uma proposta de valor baseada em experiências únicas. Hoje, a plataforma AirBnB estimula o anfitrião a ser um “guia de experiências”, oferecendo para eles, inclusive, um serviço de orientação passo a passo para tanto. Ao mesmo tempo, os hóspedes trazem suas experiências e cultura própria, enriquecendo o processo de cocriação. A plataforma provê toda a estrutura de suporte às partes, incluindo o sistema de reserva, pagamento e avaliação das experiências, que podem ser contratadas de forma conjugada – ou não – com o serviço de hospedagem.

#### **4.4.3 Escalabilidade**

As plataformas multilaterais vem sendo objeto de análises na literatura de estudos econômicos, especialmente após os anos 2000, a partir da suposição de que os efeitos de rede indiretos sejam suficientes para promover o crescimento orgânico e contínuo do negócio após o atingimento do ponto de massa crítica, constituindo-se em um modelo de negócio com tendência naturalmente monopolista (Evans, 2013). Esta

visão suscita, inclusive, a discussão a respeito de políticas antitruste especiais para estes empreendimentos (Evans & Schmalensee, 2015).

Ainda que em alguns contextos e indústrias esse comportamento monopolista possa mesmo tomar corpo, a expansão da plataforma não estará garantida sem a atuação estratégica dos empreendedores e gestores, pois o modelo de negócio precisa prever o crescimento, abarcando de forma coesa e ordenada as interações para a cocriação (Hagiu, 2014). Além disso, o próprio crescimento natural da base de usuários pode ocorrer de forma desbalanceada entre oferta e demanda, causando um efeito de rede negativo (Parker et al., 2016).

A plataforma OLX, por exemplo, experimentou um rápido crescimento no Brasil, oferecendo um serviço de classificados gratuito para a compra e venda de produtos usados, o que inclui automóveis. A plataforma é monetizada por publicidade e serviço adicionais para destacar um anúncio. Em um primeiro momento, como a plataforma não disponibilizava um cadastro dos automóveis por marca e modelo, os usuários passaram a incluir na descrição do anúncio todos os modelos e marcas de automóveis do mercado, a fim de que o anúncio sempre fosse indexado às buscas por quaisquer daquelas palavras-chave dentro da plataforma. Entretanto, graças à explosão do número de anúncios, essa estratégia mais atrapalhava do que ajudava os interessados a encontrar o que buscavam, diminuindo o valor para todo o sistema. Naquele momento, a plataforma não estava precisamente preparada para abarcar a rápida expansão da base de usuários.

Se, por um lado, a entrega de experiências personalizadas é um fator de sucesso das plataformas multilaterais centradas em cocriação de valor, por outro, este fator exige estruturas complexas para sua manutenção quando o modelo de negócio ganha maior proporção. O caso da Impact exemplifica esta situação. O desafio para a expansão do negócio é a estruturação de uma rede de consultores locais que consigam autenticar os empreendimentos dispostos na vitrine de negócios e, conjuntamente, prestar serviços de consultoria altamente especializados.

Já a HypePlayer não sofre tanto com a exigência da reestruturação dos serviços para conseguir escalar o negócio, uma vez que o nível de entrega de experiências personalizadas é um tanto baixo. Neste caso, o desafio da escalabilidade é traduzido na capacidade de expandir os serviços de tecnologia da informação. Nesse sentido, diversos serviços de computação em nuvem já disponibilizam infraestrutura de tecnologia da informação escalável sob demanda.

Somada à expansão quantitativa da plataforma, ou seja, no seu número de transação executadas e número de usuários vinculados, tem-se também a expansão em termos de serviços oferecidos e partes envolvidas. Com já posto, a busca pelo *lock-in* pode se dar a partir da oferta de novos recursos e funcionalidades, o que obriga a plataforma a redefinir seus processos de negócio. Já a expansão que acontece a partir da inclusão de novos atores na plataforma implica na redefinição do modelo de negócio

para incluir as propostas de valor para os novos atores e, conseqüentemente, a redefinição da estrutura de governança também é exigida (Hagiu, 2014).

#### 4.4.4 Adaptação

É importante ressaltar que o processo de expansão do modelo de negócio de plataformas multilaterais pode demandar não apenas a escalada dos recursos de tecnologia, mas a reestruturação dos serviços de intermediação, bem como da rede de parceiros e fornecedores, e, ainda, exigir o crescimento proporcional de todos os atores para a manutenção do equilíbrio entre a cocriação de valor e a captura de valor. Por conta disso, a capacidade de redesenhar os processos e readequar o modelo de negócio é crucial para a expansão e sustentação de plataformas multilaterais (Helfat & Raubitschek, 2018).

De forma semelhante, as soluções estratégicas para os desafios identificados muitas vezes demandam o redesenho das interações entre os atores e nas regras de integração dos recursos envolvidos, ou ainda, ajustes na oferta de produtos ou serviços, de tal forma que tanto a governança quanto o modelo de negócio precisam ser reconfigurados. Com efeito, plataformas operando sobre um núcleo duro, com regras de negócio e propostas de valor excessivamente estruturadas, podem ter dificuldades para se adequar às mudanças exigidas para vencer os desafios e sustentar o empreendimento (Staykova & Damsgaard, 2015).

O ambiente de negócio das plataformas multilaterais que utilizam cocriação de valor no cerne do modelo de negócio é naturalmente dinâmico, uma vez que o sistema precisa capturar e refletir diretamente os interesses dos atores que participam da cocriação (Oliveira & Cortimiglia, 2017). De fato, mesmo que os usuários ou parceiros não se envolvam diretamente na alteração das propostas de valor – e, conseqüentemente, na alteração automática do modelo de negócio – eles acabam envolvidos cada vez mais na conformação das ofertas de valor que, por sua vez, balizam a estruturação de novas propostas de valor (Muzellec et al., 2015). Por outro lado, quando uma plataforma se torna estática em termos de sua oferta de valor, seu modelo de negócio passa a ser mais facilmente imitável e os usuários podem acabar migrando para concorrentes que ofereçam baixo custo de troca (Smedlund & Faghankhani, 2015). Por conta disso, a capacidade da plataforma de promover ajustes e inovações nas propostas de valor é essencial para o seu crescimento e evolução.

Alstyn e Parker (2016) sustentam que muita atenção tem sido dada aos efeitos de rede, como se este fosse o único componente que determina a expansão da atuação das plataformas multilaterais. Os autores argumentam que muitas plataformas bem-sucedidas iniciaram sua operação com reduzido número de atores envolvidos e pouco controle sobre as interações. Então, ao longo do tempo, foram expandindo a atuação para outros mercados, integrando novos atores e sofisticando a estrutura de interação e de serviços, a exemplo da evolução vista no Facebook. Essa perspectiva de evolução

gradual do negócio traz o foco para as decisões estratégicas, a partir da capacidade de interpretar o ambiente e promover ajustes no modelo de negócio.

Neste contexto, especialmente durante as fases iniciais do modelo de negócio convém operar um regime de governança mais brando, para que as regras de interação e de integração dos recursos emergja da própria dinâmica de cocriação dos atores. Entretanto, para que esta liberdade se traduza em estratégia, os gestores precisam estar atentos para mapear as novas ofertas de valor que surgem, para, então, promover os ajustes nas propostas de valor e nas estruturas que definem a governança (Gawer, 2011).

A aplicação de técnicas de *big data*, *machine learning* e inteligência artificial podem funcionar como sensores das atividades dos atores no processo de cocriação, disparando alertas quando ajustes precisam ser feitos para garantir o equilíbrio da dinâmica de valor (Kavadias et al., 2016). Mais uma vez, entretanto, para que estas ferramentas de tecnologia sejam eficazes, é imprescindível que os gestores tenham pleno conhecimento do negócio, dos interesses e necessidades dos atores envolvidos e a capacidade de promover alterações rápidas e acertadas no modelo de negócio da plataforma (Helfat & Raubitschek, 2018).

Não por acaso, no mundo do empreendedorismo – e especialmente do *e-business* – diversas técnicas vêm sendo utilizadas para conseguir lidar com a dinâmica e complexidade deste contexto, que exige respostas rápidas e ágeis no ajuste do negócio. Muitas destas técnicas são oriundas do desenvolvimento de software e possuem em comum alguns princípios, dentre eles, o desenvolvimento de soluções centradas nos usuários (Souza et al., 2015).

O Design Thinking, por exemplo, trabalha com esta perspectiva, dando suporte à inovação em modelo de negócio a partir da oferta de valor superior para todos os envolvidos (Geissdoerfer, Bocken, & Hultink, 2016) – o que a torna especialmente interessante para empreendimentos que usufruem da cocriação de valor. O popular modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) também ajuda os empreendedores a mapear a dinâmica de valor do negócio a partir de diagramas que relacionam as ofertas de valor para os diferentes segmentos de clientes e parceiros, bem como a estrutura de custo e receitas.

Adicionalmente, outro conceito que vem sendo utilizado para favorecer a agilidade do modelo de negócio e testar a viabilidade de um produto e serviço é o *Minimum Viable Product* (MVP). Ao entregar um produto incompleto, mas que ainda contém a principal proposta de valor planejada, a plataforma pode incorrer em custos reduzidos e, ainda assim, testar acuradamente a aceitação no mercado (Geissdoerfer et al., 2016). O conceito de redesenho ou refino do modelo de negócio é intimamente relacionado a esta técnica, pois a ideia central do MVP é mostrar o caminho a ser trilhado na evolução do modelo de negócio.

Em suma, gestores de plataformas multilaterais, ao trabalhar com a cocriação de valor, precisam redobrar sua capacidade de monitoramento das necessidades e

intenções dos atores, a fim de garantir o constante ajuste da dinâmica de valor (oferta, criação, entrega e captura de valor), o que inevitavelmente implica em alterações na governança e estruturas de interação. Em última análise, o desafio destes empreendimentos é a constante adaptação do modelo de negócio, com implicação direta na reformulação das regras de intermediação da cocriação de valor.

A Figura 17 resume as derivações estratégicas passíveis de serem operacionalizadas para solucionar os desafios comumente impostos às plataformas multilaterais centradas em cocriação de valor e, adicionalmente, exhibe a relação entre os desafios e os fatores críticos de sucesso destes empreendimentos.



Figura 17: Estratégias, desafios e fatores de sucesso

## 4.5 CONCLUSÃO

As plataformas multilaterais não são modelo de negócio exatamente inovadores na sua essência nos dias de hoje. Entretanto, graças às crescentes possibilidades das ferramentas de interação proporcionadas pela internet, este tipo de empreendimento vem usufruindo de mecanismos de cocriação de valor mais sofisticados, abrindo possibilidades para a inovação e para o domínio de novos mercados e indústrias. Ao integrar os atores e seus recursos nas criações, a plataforma multilateral incorre na possibilidade de reduzir consideravelmente custos de operação, ganhando em escala e abrangência de atuação.

Neste estudo procurou-se justamente compreender os desafios enfrentados por plataformas multilaterais que utilizam formas de cocriação de valor no cerne de seu modelo de negócio. Para tanto, partiu-se dos elementos e dimensões do processo de

cocriação de valor, identificando desafios associados aos atores envolvidos e aos recursos trazidos para a cocriação, às formas de interação, à estrutura de governança e ao produto da cocriação.

Ao aproximar os atores da produção, as plataformas são desafiadas quanto à orquestração destas criações em um ambiente crescentemente complexo e dinâmico. Por um lado, é preciso conceder autonomia para estimular a cocriação, por outro, é necessário controlar as interações e o processo de integração de recursos das partes. Simultaneamente, é imperativo equilibrar a captura de valor para todos os atores envolvidos, garantindo a segurança da transação, a autenticidade dos atores e dos seus recursos e a propriedade das criações.

Ao mesmo tempo em que se identificou um leque de soluções estratégicas para os desafios mais comumente enfrentados por estes empreendimentos, os achados também jogam luz nas interpretações dos fatores críticos de sucesso das plataformas multilaterais. A plataforma precisa projetar as interações e a integração dos recursos de forma a garantir a segurança da transação, mas também – e principalmente – para garantir as possibilidades de personalização. Com efeito, a personalização, sendo fruto direto da cocriação, é um dos principais elementos que promovem o *lock-in* do negócio. Por fim, a capacidade de reter os atores e ainda promover a expansão do negócio está intimamente ligada à habilidade de monitorar o ecossistema da cocriação e, constantemente, promover os ajustes necessários para garantir o equilíbrio da dinâmica de valor, culminando na evolução sustentável do negócio.

O complexo ecossistema de plataformas baseadas em cocriação de valor traz muitos desafios e, também, grandes oportunidades. Este estudo procurou compilar soluções estratégicas possíveis para vencê-los, constituindo um guia para empreendedores, oferecendo alternativas de caminhos rumo aos fatores críticos de sucesso. Aos acadêmicos, o framework de relações entre o processo de cocriação de valor e os desafios e fatores de sucesso de plataformas multilaterais oferece uma série de desdobramentos para novas pesquisas, suscitando discussões acerca das relações estabelecidas e, ainda, a respeito das ações de cada ator envolvido no processo e as respectivas implicações para o ecossistema.

## 4.6 REFERÊNCIAS

- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144–160.
- Alstynne, M. W. Van, & Parker, G. G. (2016). Pipelines , Platforms , and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493–520.
- Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift : From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6),

- 1399–1417.
- Biloshapka, V., & Osiyevskyy, O. (2018). Value creation mechanisms of business models. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 146575031878277.
- Botti, A., Grimaldi, M., & Vesci, M. (2018). Customer Value Co-creation in a Service-Dominant Logic Perspective: Some Steps Toward the Development of a Measurement Scale. In *Social Dynamics in a Systems Perspective* (p. 137–157). Springer.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309–328.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.
- Chu, R. (2017). Business Model Revolution: Four Cases of the Fastest-Growing, Disruptive Companies of the Twenty-First Century. In A. Brem & E. Viardot (Orgs.), *Revolution of Innovation Management* (p. 145–189). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Di Tollo, G., Tanev, S., Liotta, G., & De March, D. (2015). Using online textual data, principal component analysis and artificial neural networks to study business and innovation practices in technology-driven firms. *Computers in Industry*, 74, 16–28.
- Eboli, L. R., & Dib, L. A. R. (2013). Criação Coletiva Na Web 2.0: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Brasileira De Crowdsourcing. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(3), 1–24.
- Echeverri, P., & Skalen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Evans, D. S. (2013). Economics of vertical restraints for multi-sided platforms. *Competition Policy International*, 9(1), 66–89.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4).
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2015). The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses. *Oxford Handbook on International Antitrust Economics*, 623(December), 1–44.
- Fedorenko, I., Berthon, P., & Rabinovich, T. (2016). Crowded identity: Managing crowdsourcing initiatives to maximize value for participants through identity creation. *Business Horizons*, 60(2), 155–165.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24–39.
- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. (2011). Co-creation: a typology and conceptual framework. *Proceedings of the 2011 ANZMAC*, (1), 1–6.
- Gawer, A. (2011). *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.
- Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R. S., Llopis, F., & Toney, B. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management*

- Journal*, 7(2), 219–238.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.
- 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.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*, 94(1), 91–99.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review*, 57(4), 63–84.
- Leidecker, J., & Bylwo, A. (1984). Identifying and Using Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139–150.
- Oliveira, D. T. de, & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747–758.
- Oliveira, D. T. de, & Cortimiglia, M. N. (2018). Mecanismos de cocriação de valor em plataformas multilaterais. *Journal of Business Research*, (em fase de pré-publicação).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company (First Edit). New York: W. W. Norton & Company.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315.
- Ravindra, J., & Saiyed Wajid, A. (2013). A review of facilitators , barriers and gateways to entrepreneurship: Directions for future research. *South Asian Journal of Management*, 20(January), 123–163.
- Razmdoost, K., Alinaghian, L., & Smyth, H. (2019). Multiplex value cocreation in unique service exchanges. *Journal of Business Research*, 96(December 2017), 277–286.
- Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy : A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320–331.
- Roser, T., Samson, A., Cruz-Valdivieso, E., & Humphreys, P. (2009). Co-creation : New

- pathways to value An overview. *Promise Corporation*.
- Shapiro, C., & Varian, H. (1999). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. *Journal of Economic Education*, 30, 189–198.
- Singaraju, S., Nguyen, Q. A., Niininen, O., & Sullivan-Mort, G. (2016). Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. *Industrial Marketing Management*, 54, 44–55.
- Smedlund, A., & Faghankhani, H. (2015). Platform orchestration for efficiency, development, and innovation. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1380–1388.
- Sobel, R. S., Clark, J. R., & Lee, D. R. (2007). Freedom, barriers to entry, entrepreneurship, and economic progress. *Review of Austrian Economics*, 20(4), 221–236.
- Soto-Acosta, P., & Meroño-Cerdan, A. L. (2008). Analyzing e-business value creation from a resource-based perspective. *International Journal of Information Management*, 28(1), 49–60.
- Souza, G., Nunes, J., Oliveira, J., Araújo, N., Medeiros, S., & Vale, K. (2015). Utilização De Metodologias Ágeis Adequadas Para Startups: Um Estudo De Caso. *Revista do CERES*, 1(1), 119.
- Staykova, K. S., & Damsgaard, J. (2015). A Typology of Multi-Sided Platforms: The Core and the Periphery. *European Conference on Information Systems*, 1–16.
- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). Platform Launch Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 60(2), 167–173.
- Täuscher, K. (2016). Leveraging collective intelligence: How to design and manage crowd-based business models. *Business Horizons*, 60(2), 237–245.
- Yuan, Q., Cai, S., & Zhou, P. (2014). A resource mapping framework for value co-creation in social media. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 14(1), 25–39.
- Zhang, L. (2018). Intellectual Property Strategy and the Long Tail: Evidence from the Recorded Music Industry. *Management Science*, 64(1), 24–42.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recente profusão dos modelos de negócio digitais que usufruem das ferramentas de interação proporcionadas pela web tem chamado a atenção para novas formas de engajamento dos usuários na produção de conteúdos, produtos e serviços. Estes novos arranjos convergem para a reformulação do papel do usuário, e o colocam também como produtor ativo, e não apenas um consumidor passivo (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Teece, 2017). Ao mesmo tempo, imprimem uma série de desafios aos gestores e empreendedores, uma vez que exigem novas práticas de gestão, estratégia e competências (Hagiu, 2014).

O corpo teórico da cocriação de valor ascendeu, justamente, a partir deste contexto de interatividade e engajamento dos usuários nos processos da empresa, permeando diversas áreas do conhecimento, como a Inovação Aberta (Lee, Olson, & Trimi, 2012) e a Ciência de Serviços (Lusch, Vargo, & Wessels, 2010), dentre outras. Uma expressão comum e significativa em termos de modelo de negócio desta nova tendência são as plataformas multilaterais digitais.

Este estudo considerou a cocriação de valor não apenas como um processo chave e central das plataformas multilaterais digitais, mas também como um dos principais e mais recorrentes ingredientes da inovação em modelo de negócio destes empreendimentos (Frow, Nenonen, Payne, & Storbacka, 2015). A partir do reconhecimento da importância deste processo na pujante economia de modelos de negócios digitais, este estudo objetivou compreender o fenômeno da cocriação de valor, suas dimensões, formas, antecedentes, consequências e desafios para a gestão estratégica das plataformas multilaterais, tanto no que diz respeito à implementação mais acertada do modelo de negócio, quanto para subsidiar sua expansão e sustentação a longo prazo.

A investigação do fenômeno se deu a partir de uma abordagem qualitativa, operacionalizada em três grandes etapas, e cada uma delas materializada no formato dos três artigos que compõe a tese. O primeiro artigo traça um panorama geral do fenômeno da cocriação de valor em plataformas multilaterais. Partindo da perspectiva de processo, identificaram-se os principais elementos da cocriação e sua relação com o modelo de negócio. As proposições feitas indicam questões estratégicas que empreendedores devem considerar ao implementar a cocriação em seus negócios. Em um sentido amplo, esse primeiro artigo buscou responder às questões “O que é?” e “Onde acontece?” ao abordar o fenômeno investigado.

Em seguida, o segundo artigo dá sequência à investigação explorando mais a fundo os diferentes tipos, estruturas ou mecanismos de cocriação. Ao identificar e caracterizar estes mecanismos, a pesquisa pretendeu encontrar resposta para as clássicas perguntas “Como se parece?” e “De que maneira acontece?”.

Por fim, o terceiro e último artigo investiga o impacto que os mecanismos de cocriação exercem sobre o modelo de negócio das plataformas multilaterais. Dessa forma, busca-se o entendimento dos desdobramentos da seleção estratégica dos mecanismos e suas consequências para o desenho e redesenho do modelo de negócio, sua expansão e sustentação. Esta etapa final atende o último objetivo específico da tese e buscou responder as questões “Qual a consequência?” e “Como lidar com?”.

Ao buscar respostas para estas típicas perguntas que orientam a investigação de um fenômeno a partir de uma abordagem qualitativa, a pesquisa identificou importantes contribuições teóricas e práticas, além de lacunas na literatura que clamam por pesquisas subseqüentes, rumo à compreensão mais holística da cocriação de valor em plataformas multilaterais digitais. Com efeito, ao combinar uma revisão sistemática e entrevistas com acadêmicos e gestores de plataformas multilaterais foi possível identificar os pilares básicos da cocriação de valor, seus principais mecanismos e estratégias associadas e o respectivo impacto nestes modelos de negócio.

Os resultados obtidos nesta pesquisa ampliam o conhecimento acadêmico e prático acerca da cocriação de valor, especialmente em um contexto tão importante e emergente. Para a firma foco incumbida de orquestrar a cocriação, torna-se imperativo para a sustentação do modelo de negócio compreender como os diferentes mecanismos atuam e quais os seus impactos nas dimensões do modelo de negócio, seja nas suas atividades-chave, nos canais de relacionamento, nas estruturas de captação de valor ou proposição de valor. Neste contexto, é fundamental saber equalizar os esforços e distribuir o correspondente valor gerado entre as partes e, ainda, monitorar constantemente o processo de cocriação.

Nas subseções seguintes, as contribuições e implicações teóricas e práticas da pesquisa são apresentadas mais detalhadamente, seguidas das sugestões de pesquisas futuras a respeito do tema investigado.

## **5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS**

A cocriação de valor vem gradativamente ganhando força na literatura de *business e management*, principalmente na última década, a partir da percepção de que os consumidores querem mais do que adquirir um produto. Em última instância, percebem-se movimentos rumo à valorização do acesso a serviços convenientes em detrimento à posse, e que entreguem experiências únicas e personalizadas (Lusch & Vargo, 2006).

Como resposta a estes anseios, cresce a intenção de envolver cada vez mais o consumidor nos processos de negócio da organização e até mesmo no desenvolvimento de inovações, usufruindo desta contribuição na criação de valor do modelo de negócio. Não por acaso, as principais correntes teóricas a trabalhar com a ideia da cocriação de

valor são a Ciência de Serviços e a Gestão da Tecnologia e Inovação (Galvagno & Dalli, 2014).

Esta pesquisa investiga a cocriação de valor em um contexto ainda pouco explorado na literatura, mas que guarda uma inegável afinidade e pertinência com este processo: as plataformas multilaterais digitais. Ao agenciar a interação entre diversas partes (consumidores, produtores ou parceiros) estes empreendimentos adquirem um caráter naturalmente dinâmico e complexo, de tal forma que se torna imperativo à gestão a capacidade de organizar os recursos trazidos por cada ator no desenvolvimento de uma solução – seja um produto ou serviço – para que todos os envolvidos percebam valor na magnitude suficiente para garantir o equilíbrio do sistema.

Com a intenção de promover a compreensão da cocriação de valor e seu potencial para a inovação em modelo de negócio neste contexto, esta pesquisa buscou conceber a estrutura do processo da cocriação, identificando os principais elementos de cada etapa deste fenômeno. Adicionalmente, propôs-se um framework de funcionamento da cocriação de valor no âmbito das plataformas multilaterais, o qual preconiza que cada parte envolvida contribui com recursos e competências para este processo, enquanto a firma foco – a plataforma multilateral – fica incumbida de prover as regras básicas de integração destes recursos para a cocriação. Ao mesmo tempo que formula as proposições de valor e promove mecanismos de captura de valor para cada parte, a plataforma deve ainda buscar constantemente o equilíbrio na distribuição do valor gerado.

Os achados da pesquisa também incluem a identificação e caracterização dos diferentes mecanismos de cocriação de valor a partir da composição de suas dimensões básicas. A comparação entre os mecanismos ajuda a compreender como os diferentes níveis de ocorrência das dimensões demandam diferentes ajustes no modelo de negócio e, conseqüentemente, nas escolhas estratégias das plataformas multilaterais. A última parte da pesquisa explora, justamente, as estratégias de implantação e sustentação do modelo de negócio mais adequadas aos diferentes mecanismos de cocriação de valor.

Ao conceber a estrutura básica de processo da cocriação de valor no contexto das plataformas multilaterais digitais, caracterizar as diferentes formas de sua ocorrência e definir um framework teórico de funcionamento deste processo neste contexto, esta pesquisa se valeu de elementos e princípios teóricos da Lógica de Serviço-Dominante (Lusch & Vargo, 2006). A noção de múltiplos agentes influenciando o processo de cocriação de valor a partir de seus recursos e competências e a necessidade de ajustes constantes na dinâmica de valor para manutenção do equilíbrio da cooperação está especificamente em sintonia com a ideia de Ecossistemas de Serviços, preconizada pela lógica S-D, evidenciando o caráter complexo e dinâmico das plataformas multilaterais (Meynhardt, Chandler, & Strathoff, 2016).

Adicionalmente, nesta pesquisa abordou-se o fenômeno da cocriação a partir de uma visão de processo, buscando compreender seus antecedentes, mecanismos e

resultados (valor). Ao fazer isso, percebeu-se a condição cíclica do processo, uma vez que um ator pode capturar valor tão somente a partir da própria participação no processo de cocriação (através dos mecanismos de *co-meaning* e *co-experience*, por exemplo), bem como através da apropriação de valor posterior, quando do uso efetivo dos artefatos produzidos na cocriação. Ainda, há de se considerar um possível terceiro momento de geração de valor, através dos canais de avaliação e *feedback* dos participantes no processo, o que incrementa a confiabilidade no sistema da plataforma.

Este caráter cíclico e dinâmico do processo de cocriação de valor é uma contribuição teórica especialmente importante desta pesquisa, uma vez que vai ao encontro da unificação das duas correntes que buscam explicar o momento de criação conjunta de valor: se durante a integração dos recursos (*value-in-exchange*), comumente relacionado à lógica de Produto-Dominante, ou durante o uso efetivo do produto ou serviço pelo consumidor (*value-in-use*), o qual a lógica de Serviço-Dominante privilegia no contexto da cocriação de valor (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008).

Os achados desta pesquisa corroboram a visão de que ambos os momentos ocorrem e são complementares dentro do processo de cocriação de valor, e não antagônicos ou concorrentes. De forma semelhante, Gronroos (2011), por exemplo, já enxergava o valor na troca (*value-in-exchange*) como uma função do valor em uso (*value-in-use*), ratificando a relação de interdependência entre os dois mecanismos. Recentemente, Chesbrough, Lettl e Ritter (2018) também sustentaram que ambos os mecanismos devam ser considerados por empreendedores ao definir estratégias para promover a criação de valor, especialmente em contextos de inovação aberta.

Além da contribuição para o corpo teórico da cocriação de valor, o qual inclui os estudos na área de Marketing e Serviços, esta pesquisa também colabora para a literatura de empreendedorismo e gestão, uma vez que enxerga a cocriação como uma oportunidade para a inovação em modelo de negócio. Ao diferenciar mecanismos de cocriação e analisar as estratégias associadas para a implementação e sustentação do empreendimento, os achados convergem para o entendimento da cocriação como um processo passível de ser explorado enquanto recurso estratégico. Com efeito, sugere-se incorporar nos frameworks de desenho de modelo de negócio (Joyce & Paquin, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010; Schneider & Spieth, 2013) a interpretação da dinâmica de valor a partir da cocriação, de modo a projetar, de antemão e individualmente, as propostas de valor para cada parte envolvida.

Em suma, a pesquisa constrói conhecimento a respeito do processo de cocriação de valor, seus mecanismos e estratégias de operação em um contexto pouco explorado, mas de grande valor para a atual economia impulsionada pelas tecnologias web. Ao explorar as possibilidades de cocriação como um recurso estratégico, os empreendedores podem inovar em seus modelos de negócio, oportunizando a entrega de produtos e serviços mais customizados e experiências únicas aos consumidores.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Ao reconhecer a cocriação de valor como processo central das plataformas multilaterais, uma série de desdobramentos práticos tornam-se imperativos e necessários, uma vez que as estratégias para a implementação e sustentação do empreendimento – incluindo o próprio desenho do modelo de negócio – precisam derivar da cocriação, enquanto processo-chave que define a dinâmica de valor. Com efeito, os achados desta pesquisa sugerem ações que orientam o usufruto de mecanismos de cocriação de valor por parte dos empreendedores, permeando as decisões estratégicas desde as fases iniciais do desenho do modelo de negócio até a sua sustentação a longo prazo.

De fato, ao pensar estrategicamente a cocriação de valor, os empreendedores podem, de antemão, projetar o modelo de negócio já considerando quais dos recursos e competências necessários ao desenvolvimento do produto ou serviço podem ser obtidos a partir da integração de atores externos. Para tanto, se faz necessário identificar e analisar quem são estes atores e como e quando eles podem ser atraídos para a plataforma, a partir de diferentes estratégias de engajamento. As proposições feitas no primeiro artigo desta tese já chamavam a atenção para a necessidade de identificar claramente a especificidade dos recursos e as necessidades de proteção e garantia de propriedade para que se possa desenhar da forma mais assertiva possível as estruturas de captura de valor, provendo equilíbrio ao ecossistema da cocriação.

Dando sequência aos desafios, o modelo de negócio precisa ser desenhado considerando, ainda, as regras de interação e comunicação entre os atores, bem como as regras de integração dos recursos, respeitando os direitos de propriedade apropriados para cada recurso trazido ou artefato produzido. A caracterização dos diferentes mecanismos de cocriação oferece orientação quanto às opções mais pertinentes para melhor explorar o processo de cocriação de valor no cerne das plataformas multilaterais. Já os fatores de sucesso primordiais identificados (*i.e.* *Lock-in*, Personalização, Escalabilidade, Adaptabilidade) constituem um guia para que gestores norteiem seus esforços na administração dos empreendimentos.

Entretanto, o projeto bem executado do modelo de negócio é apenas metade do caminho rumo ao sucesso das plataformas multilaterais. Os achados desta pesquisa ressaltam, ainda, a importância da capacidade de monitorar o equilíbrio da dinâmica de valor, mantendo o negócio atrativo para todas as partes envolvidas e promovendo de forma ágil os ajustes necessários, seja a partir da inclusão ou exclusão de atores, ou do ajuste da governança e das regras de interação. O entendimento da plataforma como um agente orquestrador da cocriação de valor incentiva a interpretação constante do ecossistema de cocriação, apoiando as decisões estratégicas do empreendedor para a sustentação e expansão do modelo de negócio. Outra contribuição prática relativa à capacidade de monitorar a dinâmica de valor e responder com agilidade quando

necessária envolve a sugestão de ferramentas de teste e prototipagem rápida de modelos de negócios, tais quais o Design Thinking e o emprego de MVPs e testes de hipóteses.

Esta pesquisa abordou especificamente a cocriação de valor no contexto das plataformas multilaterais. Entretanto, os achados também podem valer como um guia para empreendimentos em outros contextos, clareando as possibilidades de implantação de mecanismos de cocriação de valor, seus desafios e derivações estratégicas. Porém, a extrapolação dos achados deve ser feita com cautela, uma vez que as proposições feitas neste estudo são fortemente vinculadas ao contexto complexo e dinâmico das plataformas multilaterais.

Em última instância, essa pesquisa oferece um framework valioso aos empreendedores, na medida em que explica o funcionamento do processo de cocriação de valor, orientando a seleção de seus diferentes mecanismos, além das estratégias para a implantação, sustentação e expansão do modelo de negócio. A exploração estratégica da cocriação de valor oportuniza a inovação em modelo de negócio, podendo trazer importante vantagem competitiva ao empreendimento, além de entregar experiências de valor superior aos consumidores.

### **5.3 PESQUISAS FUTURAS**

Ainda que os achados desta pesquisa sirvam como ponto de partida na interpretação do processo cocriação de valor em outros contextos, algum esforço de adaptação do framework proposto pode se fazer necessária. Por conta disso, ao mesmo tempo que esta pesquisa se limita aos modelos de negócio estruturados no formato de plataformas multilaterais, abre-se a lacuna para que novas pesquisas investiguem a pertinência dos achados em outras situações que envolvem múltiplos atores interagindo na construção de uma solução, como, por exemplo, em regimes de inovação aberta.

Ainda que a ênfase deste trabalho tenha sido no nível da firma, os conceitos e dimensões básicas do processo de cocriação trabalhados nesta pesquisa tendem a ser universais, podendo servir como ponto de partida na investigação de economias, indústrias ou outros arranjos em particular. Pesquisas futuras, porém, podem verificar e validar estas dimensões, bem como analisar, a partir da particularidade da dinâmica de valor de outros contextos, o impacto no nível e intensidade das dimensões (atores, recursos, interação, governança e valores) e as estratégias associadas aos mecanismos de cocriação.

A relação entre as dimensões representativas dos mecanismos de cocriação de valor também merecem investigação mais aprofundada. Por exemplo, de que forma a especificidade dos ativos trazidos pelos atores para a cocriação afetam a captura de valor pelos participantes e pela própria plataforma? Ou, ainda, qual a relação entre o nível de interação entre os atores e o regime de governança da plataforma? Estas análises podem vir a ajudar a mapear as consequências que os diferentes mecanismos de

cocriação de valor imprimem à estrutura do modelo de negócio, orientando os empreendedores na tomada de decisão.

Adicionalmente, as plataformas multilaterais vêm ganhando crescente importância no cenário da inovação em modelo de negócio, estando frequentemente associada a uma nova economia, centrada no compartilhamento de bens e produtos e colaboração das massas. Graças à novidade deste contexto, coexistem diversos termos para designar esta economia que emerge: “*sharing economy*”, “*collaborative economy*”, “*platform economy*”, “*crowdsourced economy*”, “*peer-to-peer economy*”, entre outros (Ritter & Schanz, 2019), não havendo ainda consenso na literatura quanto à sua estrutura, funcionamento e consequências econômicas ou sociais. Neste cenário, as plataformas multilaterais aparecem como o modelo de negócio mais recorrente, valendo-se de mecanismos de cocriação de valor no agenciamento das massas.

Justamente por conta da importância deste contexto, faz-se necessária a busca por estruturas teóricas mais refinadas, que integrem o entendimento do processo de cocriação de valor no âmbito das plataformas multilaterais, levando em conta a complexidade da dinâmica de valor do seu ecossistema (Chandler, 2018), e não apenas as enxergando como uma extensão das plataformas *two-sided*. Esta pesquisa inicia este movimento, ao elaborar um modelo teórico que coloca o processo no cerne do modelo de negócio das plataformas multilaterais, identificando suas formas mais usuais e as estratégias a elas associadas para a implantação e sustentação da plataforma. Entretanto, lacunas teóricas ainda remanescem, como, por exemplo, a unificação dos momentos da criação de valor (*value-in-exchange* ou *value-in-use*) dentro de um ecossistema de serviço (Meynhardt et al., 2016).

Adicionalmente, se faz necessária também a reinterpretação do conceito de interação neste contexto, não se limitando ao contato direto entre os atores e a firma. Os achados desta pesquisa sugerem que a integração dos recursos dos atores envolvidos na cocriação de valor não necessariamente se dá pela interação direta e síncrona, e sim a partir de uma estrutura definida pela plataforma que permite a disponibilização e o acesso – ainda que em diferentes momentos – por parte dos atores às informações e demais recursos necessários para a cocriação.

Outra lacuna de pesquisa que se abre clama por estruturas teóricas que promovam a integração do processo de cocriação de valor com as metodologias e frameworks para desenho ou prototipação do modelo de negócio, como, por exemplo, o modelo Canvas. O projeto do empreendimento precisa abarcar as proposições e captura de valor para cada parte envolvida, bem como prever os recursos e competências necessários para a cocriação passíveis de serem trazidos pelos atores, para que se possam definir as estruturas de integração dos recursos e demais estratégias.

Conforme discutido nesta tese, a firma incumbida de operar a plataforma multilateral também precisa reunir recursos e competências específicas que lhe permitam projetar, promover e orquestrar o processo de cocriação. Se outrora os

conhecimentos demandados dos gestores e empreendedores eram, fundamentalmente, a respeito dos processos de negócio e da produção, agora, na nova economia baseada na cocriação de valor, o conhecimento mais valioso se traduz na capacidade de gerenciar a atuação dos múltiplos atores envolvidos. Recentemente, alguns autores desenvolveram estudos nesta área (Helfat & Raubitschek, 2018; Teece, 2017), porém, pesquisas subsequentes são importantes, justamente, para clarear que recursos e competências organizacionais são estas, como elas podem ser desenvolvidas, aprimoradas e aplicadas no contexto da cocriação de valor.

Na medida em que os modelos de negócio centrados em cocriação, especialmente as plataformas multilaterais, têm seus produtos e serviços construídos e executados a partir das ações direta e exclusiva dos atores externos, emergem dúvidas também quanto a constituição dos valores sociais, morais e éticos da própria organização. No segundo semestre de 2018, nos EUA, houve uma série de manifestações de grupos de extrema direita, incluindo simpatizantes neonazistas. Neste episódio, plataformas como Uber, Lyft e AirBnB reafirmaram suas regras, que garantem o direito ao motorista ou anfitrião em recusar ou interromper um serviço caso se sintam incomodados ou, ainda, em desacordo com as práticas dos usuários. Entretanto, as empresas não criticaram diretamente os direitos e nem proibiram seus colaboradores de prestar serviço para os simpatizantes, o que desagradou alguns, que esperavam um posicionamento mais claro e efusivo (a favor ou contra) por parte das empresas.

O posicionamento das organizações, neste caso, foi o de delegar para os colaboradores a decisão de transportar ou hospedar os manifestantes, conforme suas próprias convicções, dentro de uma ótica de governança mais branda da cocriação. Porém, fica a dúvida em relação até que ponto o processo de cocriação e sua governança podem afetar – ou até mesmo determinar – os valores organizacionais, impactando na imagem da empresa. Novas pesquisas neste âmbito ajudarão a compreender o impacto social destes novos modelos de negócio e das novas relações de trabalho permeadas pela cocriação de valor.

Ao mesmo tempo, pela própria natureza inovadora das plataformas multilaterais e das novas relações de trabalho que se constroem a partir da cocriação, muitas vezes o modelo de negócio opera sem respaldo na legislação vigente. Nos últimos anos, muitos países, estados e municípios passaram a regulamentar a atuação destes empreendimentos, de tal forma que o modelo de negócio precisa ser conformado constantemente às novas regras para manter a operação. Novas pesquisas são necessárias, justamente, para compreender que fatores ambientais impactam na condução das plataformas baseadas em cocriação e como os gestores podem promover as devidas adaptações no modelo de negócio.

Neste estudo procurou-se enxergar as partes envolvidas em uma plataforma multilateral como atores do processo de cocriação de valor, onde cada qual tem seu papel a desempenhar com certos graus de liberdade na sua atuação, ainda que sigam um roteiro definido pela direção – o gestor da plataforma. São justamente estes graus de

liberdade que permitem a personalização das experiências para os envolvidos, promovendo a oferta e captura de valor superior. Por outro lado, é esta dicotomia entre liberdade e script pré-definido de atuação que também desafia os gestores na orquestração da cocriação e os acadêmicos na interpretação do fenômeno. Em última instância, novas pesquisas neste contexto precisam centrar-se no entendimento da cocriação de valor enquanto engrenagem de um ecossistema de serviço complexo, onde a sustentação do modelo de negócio é diretamente relacionada à manutenção do equilíbrio da dinâmica de valor.

#### 5.4 REFERÊNCIAS

- Chandler, J. D. (2018). The Future of Service Systems: From Synergetics to Multi-Sided Platforms. In *Handbook of Service Science* (Vol. II, p. 237–247). Springer, Cham.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.
- Gronroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Hagi, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71.
- 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.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Wessels, G. (2010). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5–14.
- Meynhardt, T., Chandler, J. D. J. D., & Strathoff, P. (2016). Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. *Journal of*

*Business Research*, 69(8).

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84(November 2017), 196–205.
- Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320–331.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 34.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Advances in Strategic Management*, 37, 211–225.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.