

**DISRUPÇÃO INSTITUCIONAL: UM NOVO OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO DISRUPTIVA
EM PLATAFORMAS DE CONSUMO COMPARTILHADO**

WILQUER SILVANO DE SOUZA FERREIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

GLÁUCIA MARIA VASCONCELLOS VALE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

PATRÍCIA BERNARDES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

DISRUPÇÃO INSTITUCIONAL: UM NOVO OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM PLATAFORMAS DE CONSUMO COMPARTILHADO

1. INTRODUÇÃO

Existe um interesse considerável em estudar inovações disruptivas como ameaças às empresas historicamente consolidadas. A maioria das discussões enfoca os desafios enfrentados por essas organizações ou, nas palavras de Christensen (1997), pelos operadores históricos (Christensen, 1997; Danneels, 2004; Guttentag, 2015; Coulson-Thomas, 2017; Crittenden, A.B., Crittenden, V.L., & Crittenden W.F., 2017) e como os desafios podem ser abordados (Christensen & Raynor, 2003; Ansari & Krop, 2012; Wessel & Christensen, 2012; Thorén, Kaulio, & Rohrbeck, 2016; Markevičiūtė, 2017). Entretanto pouco se sabe como ocorre a disrupção em negócios de plataforma, quais são suas estratégias, como as plataformas criam e aproveitam os recursos da rede (Christensen, McDonald, Altman, & Palmer, 2016) e como o crescimento das plataformas de consumo colaborativo (Avital, Andersson, Nickerson, Sundararajan, Van Alstyne, & Verhoeven, 2014) parece distorcer as instituições estabelecidas, alterando as “regras do jogo” (Laurell & Sandstrom, 2016, p. 4).

No início do século XXI, McKnight, Vaaler, Schrage e Katz (2003) já afirmavam que pouca atenção estava sendo dada à inovação institucional e à destruição criativa, com seus efeitos devastadores em empresas e mercados. Os referidos autores defendiam a hipótese de que a próxima onda de destruição criativa e de inovação institucional seria voltada para formas cooperativas de investimento, tais como *joint ventures* e alianças estratégicas. Contudo pesquisas recentes apontam para uma nova onda de tecnologias, com foco na otimização de recursos, por intermédio de serviços centrados no usuário (Mohajan, 2015), em que o papel das plataformas torna-se crucial ao intermediar relações entre usuários que compartilham recursos entre si (Moazed & Johnson, 2016; Laurell & Sandstrom, 2016).

Em especial, na última década, uma novíssima economia baseada no intercâmbio de bens e serviços entre indivíduos tem crescido substancialmente, graças à proliferação de plataformas baseadas na internet que permitem às pessoas sobrepujar os canais comerciais tradicionais, compartilhando e permutando recursos entre si a um custo de transação mais baixo.

Esse paradigma emergente rompe com o paradigma econômico convencional impulsionado pelas plataformas tecnológicas que estão inseridas em ampla gama de setores econômicos (Avital et al., 2014). Tais setores vão desde transporte, serviços médicos até capital financeiro e de risco, como, por exemplo, o Kickstarter (financiamento coletivo), Airbnb (compartilhamento de alojamento), RelayRides e Getaround (compartilhamento de veículo para aluguel), Carpooling.com e BlaBlaCar (compartilhamento de viagem) e Uber, Lyft, Cabify, WillGo, Easygo (compartilhamento de transporte). Além dessas grandes empresas estabelecidas, também procuram se beneficiar da economia baseada em compartilhamento, algumas redes e as comunidades horizontais, como GM, BMW e Amazon que exploram formas de participação nesse ecossistema emergente (Avital et al., 2014).

O surgimento dessas organizações gerou grande debate no campo dos estudos organizacionais e sobre inovação, em especial a que trata o fenômeno da disrupção (Christensen, Raynor & McDonald, 2015; Laurell & Sandstrom, 2016; Moazed & Johnson, 2016; Horn, 2017; McKnight et al., 2003; Rogers, 2015). A ausência de estudos sobre plataformas disruptivas levou Christensen et al. (2016) a caracteriza-las como uma lacuna em sua teoria, em particular naquilo que se refere à necessidade dos especialistas em inovação disruptiva incorporarem à teoria, conceitos de plataforma de negócios (Hagiu & Wright,

2015; Rochet & Tirole, 2003) e seus ecossistemas (Wareham, Fox, & Giner, 2014; Zhu & Iansiti, 2012).

Segundo Christensen et al. (2016), a estrutura modular permite que as empresas de plataforma não apenas inovem de forma mais eficiente por conta própria, mas também se envolvam de forma mais eficaz com comunidades de inovadores externos, desenvolvendo produtos e serviços complementares (Christensen et al., 2016).

Laurell e Sandstrom (2016) sugerem que estudos sobre plataformas possam revelar fases de interação entre disrupções tecnológicas e institucionais que ajudariam a elucidar os efeitos das plataformas colaborativas de consumo no mercado, em especial na mudança institucional. De acordo os autores, trabalhos anteriores sobre inovação disruptiva argumentam que os operadores históricos falham quando há mudanças no paradigma tecnológico, porém não abordam fatores de pressão institucional, bem como o seu impacto no modelo de negócio.

Diante do exposto, o presente artigo, um ensaio teórico, tem como questão de pesquisa: Como a teoria da inovação disruptiva pode auxiliar no estudo de plataformas tecnológicas e alterações institucionais subjacentes?

Ao buscar respostas para esse problema, o presente trabalho procura avançar na abordagem das plataformas de consumo compartilhado, sob a perspectiva da Teoria da Inovação Disruptiva, estruturando a reflexão em cinco grandes categorias de análise passíveis de serem abarcadas pelas teorias: a) desempenho, b) modelo de negócio, c) concorrência, d) produto ou serviço, e, e) característica dos participantes, em acréscimo, avança na proposição sobre disrupção institucional como uma nova possibilidade de reflexão teórica.

O objetivo central é elaborar um novo quadro de análise de inovações disruptivas em plataformas de consumo compartilhado, que permita comparar inovações disruptivas com disrupção institucional em plataformas, contribuindo para o preenchimento da lacuna apontada por Christensen et al. (2016), ao incorporar conceitos de plataformas no contexto da inovação disruptiva.

De forma a desenvolver a temática, o artigo está estruturado em quatro partes: na primeira, são apresentadas algumas proposições derivadas da literatura sobre teoria da inovação disruptiva que possibilitaram a elaboração de cinco categorias analíticas; na segunda, busca-se associá-las a análises sobre plataformas de consumo compartilhado, apresentando suas características e abordando o fenômeno da disrupção institucional. Já na terceira parte, apresenta-se um cotejamento entre a teoria da inovação disruptiva, as particularidades dos negócios de plataforma e sua consequência institucional disruptiva, agrupando-as nas cinco categorias de análise mencionadas. Finalmente, nas considerações finais, as reflexões são resgatadas e organizadas, apresentando o tema da disrupção institucional como um campo frutífero para analistas organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Inovação Disruptiva: Categorias de Análise e Desdobramentos

Após sua criação, em 1997, uma série de desdobramentos ocorreu a partir da teoria da inovação disruptiva proposta por Christensen (1997). A teoria evoluiu incorporando várias dimensões, conceitos e abrangendo diversas áreas de conhecimento. Alguns elementos apontados por Christensen (1997), e abordados por demais pesquisas, permitem agrupar os conceitos nas seguintes categorias de análise: desempenho, modelo de negócio, concorrência, produto e característica dos participantes.

A primeira das categorias refere-se ao desempenho. Segundo Christensen (1997), o fracasso da indústria de disco rígido, na década de 1970 e 1980, pode ser explicado pelo fato

de os discos rígidos, de menor tamanho, oferecerem menor capacidade de armazenamento. O desempenho inicialmente inferior desses discos implicava que tais produtos somente poderiam prosperar em segmentos de nichos pequenos e de margens mais baixas. Os clientes existentes (*mainstream*) não exigiram unidades de disco menores e, portanto, as empresas tradicionais tomaram uma decisão aparentemente racional de não desenvolver esse tipo de disco rígido. Em vez disso, as empresas consolidadas mantiveram o lançamento de produtos que, de modo eventual, superavam as necessidades de capacidade de armazenamento de seus clientes. À medida que a eficiência dos discos menores aumentou estes, por fim, deslocaram a geração anterior.

Dessa forma, a teoria da inovação disruptiva concebe que os produtos existentes de uma empresa podem ser substituídos por produtos que inicialmente apresentam um desempenho inferior em relação aos atributos mais valorizados pelos principais clientes, porém proporcionam um desempenho suficiente, ao mesmo tempo em que trazem novos atributos ao mercado. Em consequência, as empresas que ouviram seus clientes mais rentáveis foram induzidas ao erro, ou seja, perderam quotas de mercado para empresas participantes que surgiram em uma nova rede de valor, com novos clientes (Sandström, 2011). De forma semelhante, Christensen (1997) documentou esses em muitas outras áreas, como escavadeiras mecânicas, produção de aço e motocicletas.

Além do desempenho, a segunda categoria apresenta o modelo de negócio como um elemento chave das inovações disruptivas (Sandström, 2010). De acordo com Christensen (1997), as inovações disruptivas ocasionam a ruptura de um antigo modelo de negócio, além de alterar as bases de competição existentes. Essas inovações constroem modelos de negócio que são muito diferentes daqueles empregados pelos operadores históricos (Christensen et al., 2015). Nelas, estão envolvidas margens menores de lucro, preços unitários mais baixos e, inicialmente, são voltadas para volumes de produção inferiores (Christensen & Raynor, 2003).

Christensen et al. (2016) afirma que os modelos de negócio estabelecidos limitam os investimentos das empresas em inovações, de modo que os investimentos pouco atraentes para as empresas já presentes no mercado possam ser atraentes para empresas que possuem poucos clientes e oportunidades de investimento inferiores. Por conseguinte, as empresas presentes no mercado não estão motivadas a desenvolver suas próprias inovações disruptivas, por estas envolverem margens de lucro mais baixas, segmentar mercados menores e introduzir produtos e serviços inferiores em relação aos que seus clientes estão acostumados. Conforme Christensen e Raynor (2003) é possível incorporar a disrupção de modelos de negócios, ou seja, inovações que não são tecnológicas, mas possuem características semelhantes às de tecnologias disruptivas.

Já a terceira categoria envolve a concorrência, isto é, “o contexto dentro do qual a empresa identifica e responde às necessidades do cliente, obtém insumos e reage aos concorrentes” (Christensen & Rosenbloom, 1995, p. 234). De acordo com Christensen, Raynor e Verlinden (2001) como o desempenho finalmente satisfaz e depois supera as necessidades dos clientes existentes, a base da concorrência é alterada, passando a envolver outras dimensões do produto, como conveniência, personalização, preço e flexibilidade. Assim, a análise da concorrência forneceria condições para a identificação de inovações disruptivas, visto que esse tipo de inovação surge em segmentos negligenciados pelas indústrias líderes (Christensen et al., 2016).

A quarta categoria de análise aborda o produto como um elemento crítico de análise para uma inovação disruptiva, sendo descrito por Christensen e Raynor (2003) como dotados de menor valor e com a mesma conveniência para aqueles clientes e consumidores saturados com valores agregados considerados desnecessários. Essa característica é explicada por Christensen et al. (2016) pelo fato de, em muitas indústrias, o ritmo do progresso tecnológico

ultrapassar o crescimento da demanda dos mercados em tecnologias de alto desempenho. Como resultado, os operadores históricos podem superar o mercado, produzindo produtos mais avançados e ricos em recursos em relação aos que os clientes precisam, deixando uma lacuna em níveis mais baixos do mercado (entre o desempenho exigido pelos clientes e o fornecido pelas empresas), o que proporciona uma abertura para participantes com produtos mais baratos, mais acessíveis, mais convenientes e suficientes para atender as necessidades dos clientes (Christensen et al., 2016).

A quinta e última categoria envolve as características dos participantes. Os novos entrantes, com características de inovações disruptivas, evitam concorrência direta, buscando novos clientes e fornecendo produtos mais simples, convenientes e baratos, ignorados pelos líderes de mercado (Christensen et al., 2016; King & Baatartogtokh, 2015). Esses participantes, a partir de soluções relativamente simples, deslocam as empresas existentes de suas participações relativas no mercado (Christensen, 1997; Christensen & Raynor, 2003), em direção à destruição das empresas líderes (King & Baatartogtokh, 2015), ou seja, tais participantes são capazes de operar sem lucro até que se obtenha o retorno advindo da disrupção (Schneider, 2017).

Diversos desdobramentos ocorreram na teoria de Christensen (1997), sendo esta aplicada em diversas áreas, como a Psicoterapia, Ortopedia e a Ciência Política (Sandstrom, 2010). Alguns estudiosos ampliaram a teoria da inovação disruptiva, abrangendo a dinâmica competitiva (Adner & Zemsky, 2005), isto é, desenvolveram critérios para medir o fator de disrupção de uma inovação (Govindarajan & Kopalle, 2006) e analisaram a difusão da inovação disruptiva ao considerarem um padrão epidêmico em forma de “S” (Moore, 2001).

Apesar de sua ampla disseminação, estudiosos de várias disciplinas apresentam críticas e dúvidas sobre o que representa a teoria da inovação disruptiva (King & Baatartogtokh, 2015; Candido, 2011; Yu & Hang, 2010; Danneels, 2004). Entre os críticos mais evidentes, King e Baatartogtokh (2015) argumentam que a pesquisa inicial de Christensen, que formou o núcleo da teoria, baseou-se, principalmente, na indústria de disco rígido na década de 1970 e 1980 e, desde então, foram realizados poucos estudos quantitativos sobre o tema, sendo necessário analisar a inovação disruptiva através de “lentes” diferentes.

Markides (2006) também contesta Christensen ao afirmar que as inovações de modelos de negócios ganham certa porcentagem do mercado, mas não removem os operadores históricos. Dessa forma, a inovação disruptiva não implicaria necessariamente na substituição do negócio tradicional pelo emergente, o que a diferiria da destruição criativa (Yu & Hang, 2010). Moazed e Johnson (2016) também apontam limitações nos estudos de Christensen, argumentando que suas pesquisas foram predominantemente realizadas em negócios lineares e quando se trata de negócios de plataforma, que cria e desenvolve uma rede, tais como Uber e Apple, a teoria da disrupção se quebra. Em outras palavras, uma plataforma não possui nem controla seu suprimento como um negócio linear (Moazed & Johnson, 2016).

Laurell e Sandstrom (2016) chamam atenção para o crescimento das plataformas de consumo colaborativo que parece oferecerem uma nova proposta de valor ao distorcer as instituições estabelecidas, dada a ampla atenção da mídia em torno da Uber, e a turbulência imposta à indústria dos táxis. Os autores entendem que as plataformas apresentam vários efeitos disruptivos, sendo o institucional o mais importante. Pelo exposto, observa-se que a análise das características das plataformas de consumo compartilhado pode contribuir para o enriquecimento da literatura sobre inovação disruptiva (Christensen et al., 2016; Moazed & Johnson, 2016; Laurell & Sandstrom, 2016).

2.2. Das Plataformas de Consumo Compartilhado à Disrupção Institucional

A economia de partilha emergiu dos destroços do colapso financeiro, em 2008, e tem ocupado uma parcela cada vez maior do Produto Interno Bruto (PIB) de diversas nações. Com múltiplas afirmações positivas sobre o seu potencial para mudar o mundo, os defensores do chamado "consumo colaborativo" (Botsman & Rogers, 2010; Schor & Attwood-charles, 2017) ressaltam a capacidade de as plataformas e aplicativos, como Airbnb e Uber, usarem recursos "subutilizados", de forma mais eficiente, construir conexão social e confiança por meio de economias do tipo pessoa-a-pessoa, reduzirem os impactos no meio ambiente e ajudarem os indivíduos comuns, por exemplo, a acessarem esses serviços (Cohen & Kietzmann, 2014; Sperling, 2015).

Essas plataformas também foram caracterizadas como geradoras de maior valor para os consumidores. Ao eliminarem intermediários e facilitarem o intercâmbio direto entre produtores, prestadores de serviços e consumidores (Sundararajan, 2016), as plataformas mitigam custos de transação, além de alterarem, de forma drástica, a lógica existente, promovendo uma espécie de "reengenharia" fundamental do consumo (Sundararajan, 2013).

O movimento em direção a uma economia colaborativa, do tipo pessoa-a-pessoa, foi articulado inicialmente por Gansky (2010), que previu o surgimento de um sistema operacional social menos dependente das hierarquias tradicionais e com maior foco nas relações entre atores coletivos. Essa ideia central foi desenvolvida mais tarde por Botsman e Rogers (2010), ao notarem que o caráter disruptivo das atividades de consumo compartilhado gera eficiências de mercado, cria novos produtos, reestrutura serviços estabelecidos e viabiliza o crescimento econômico.

Avital et al. (2014), Altman, Nagle e Tushman (2015) e Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que a economia colaborativa pode levar ao crescimento e à eficiência da produtividade de várias maneiras: reduzindo custos de transação do mercado, facilitando a produção, permitindo que mais produtos sejam elaborados a partir do mesmo nível de ativos físicos e trabalho, e criando oportunidades de produção e de troca que não eram anteriormente possíveis. Também é provável que o consumo compartilhado seja um novo motor para a inovação, capaz de gerar novas oportunidades de microempreendedorismo, capacitando indivíduos que estavam limitados pelo trabalho assalariado (Avital et al., 2014).

Avital et al. (2014) afirmam que as primeiras plataformas de compartilhamento foram projetadas para permitir o compartilhamento de arquivos (Napster, por exemplo) e a comercialização de bens físicos (tal como eBay). O que define a nova onda de plataformas para além de seus predecessores é a capacidade aprimorada de facilitar a prestação de serviços e de financiamento. De acordo com os autores citados acima, essas plataformas, apresentam várias características, tais como: o papel central da tecnologia da informação para estruturar transações via plataforma; a dependência de classificações geradas por usuários e dados de reputação para reduzir o risco e aumentar a confiança entre os usuários, além de uma estrutura do tipo pessoa-a-pessoa, em vez de *business-to-person* (Belk, 2014; Schor & Fitzmaurice, 2015). Demais pesquisas também apontam para certas particularidades. Schor e Attwood-charles (2017) observam que as plataformas com relações de trabalho e com fins lucrativos classificam os fornecedores como contratados independentes, responsáveis pelas próprias ferramentas de trabalho (Schor & Attwood-charles, 2017). Laurell e Sandstrom (2016) avançam e consideram que, a exemplo da Uber, além da disrupção tecnológica, a plataforma gera, sobretudo, turbulência ou disrupção institucional, ao contornar regras, impostos e regulamentos vigentes.

Alguns pesquisadores constataam que embora existam múltiplas motivações para o envolvimento dos participantes nas plataformas com fins lucrativos da economia de compartilhamento, estudos sobre o perfil de usuários em vários países expuseram que o

incentivo dominante foi financeiro (Möhlmann, 2015; Schor & Fitzmaurice, 2015). Para o consumidor, os preços são baixos, porque as plataformas reduzem, de forma considerável, os custos de transação decorrentes, por exemplo, da eliminação de inúmeros intermediários, além de mitigar os riscos associados à troca direta com estranhos, através de seus sistemas de classificação e reputação dos usuários (Horton & Zeckhauser, 2016; Sundararajan, 2016).

Outra propriedade identificada por Ikkala e Lampinen (2015) e Lampinen e Cheshire (2016) diz respeito ao caráter ocasional das interações e à conveniência proporcionada pela intermediação da plataforma. Ao pesquisar a Airbnb, nos EUA e na Finlândia, os autores sugerem que a ocorrência de transações comerciais através da plataforma leva à predominância de interações mais ocasionais, reduzindo expectativas de forte sociabilidade entre os usuários.

Lobo (2014) chama atenção para a erosão das proteções dos trabalhadores. Segundo o autor, nesse modelo ocorre uma espécie de “capitalismo de plataforma”, no qual os trabalhadores recuperaram os meios de produção apenas para descobrir que têm pouco controle sobre as relações de produção: neste caso, a estrutura da rede. Como essas relações são algoritmicamente determinadas (Pasquale, 2015), é difícil para os trabalhadores, consumidores e reguladores entenderem como as plataformas operam e, portanto, responsabilizá-las pelos resultados.

Quase todas as plataformas designam fornecedores como contratados independentes, que não possuem os mesmos benefícios, direitos e proteções garantidos aos empregados do modelo econômico tradicional (Hill, 2015; Tomassetti, 2016), o que representa uma tendência econômica (Schor & Attwood-charles, 2017). Um estudo recente de Katz e Krueger (2016) descobriu que todo o crescimento do emprego líquido, entre 2005 e 2015, nos Estados Unidos, aconteceu através de acordos de trabalho não padronizados (Katz & Krueger, 2016, p.7) e que os intermediários *online* estão agora “empregando” a metade do total de todos os trabalhadores.

Devido à ausência de proteção padrão de empregos e sindicatos, as plataformas definem as regras em torno da participação dos usuários, podendo desativar as contas, de modo unilateral, afastando os trabalhadores dos mercados (Schor & Attwood-charles, 2017). A Uber, por exemplo, exige que seus motoristas aceitem clientes da Uberpool, o que reduz seus rendimentos (Attwood-Charles, 2016), além de não estarem livres de questões de discriminação racial e segregação social (Glusac, 2016; Wong, 2016).

As plataformas apresentam características similares às presentes em inovações disruptivas. Aplicando as cinco categorias propostas, percebe-se que, em termos de desempenho, as plataformas desenvolvem eficiências de mercado ao oferecerem novos produtos, reestruturarem serviços estabelecidos e gerarem crescimento econômico (Botsman & Rogers, 2010), além de criarem oportunidades de produção e de troca que não eram possíveis (Avital et al., 2014; Altman et al., 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Tais fatores indicariam melhorias em novos atributos, como simplicidade e conveniência (Christensen & Raynor, 2003), especificidades presentes em inovações disruptivas.

No tocante ao modelo de negócio, as plataformas diferem muito dos modelos de negócios presentes nas empresas estabelecidas (Christensen et al., 2015), pois incluem redes de negócios que incorporam uma organização central, interagindo em vários graus com entidades externas (Gawer & Cusumano, 2014), facilitando transações entre produtores externos e consumidores (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016; Rochet & Tirole, 2003, Zhu & Iansiti, 2012) e aproveitando os efeitos da rede (Afuah, 2013).

Em termos de concorrência, as plataformas podem permitir uma nova interrupção do mercado, uma vez que as interações presentes introduzem novas dimensões competitivas (Christensen et al., 2016), o que alteraria a base da concorrência para outras dimensões do produto, como conveniência, personalização, preço e flexibilidade (Christensen et al., 2001).

Com relação aos atributos dos produtos, a estrutura modular das plataformas permite que os participantes não somente inovem de forma mais eficiente, por conta própria, mas também se envolvam de forma mais eficaz com comunidades de inovadores externos, desenvolvendo produtos e serviços complementares (Christensen et al., 2016). Nesse sentido, os produtos podem possuir menor valor e terem a mesma conveniência para aqueles clientes e consumidores saturados com valores agregados considerados desnecessários, ou produtos de menor valor e suficientes para suprir suas necessidades (Christensen & Raynor, 2003).

As características dos participantes também indicam que o elemento disruptivo pode estar presente nas plataformas. Formadas por organizações que facilitam as transações entre produtores externos e consumidores (Parker et al., 2016; Rochet & Tirole, 2003, Zhu & Iansiti, 2012), como contratados e meios de trabalho independentes (Schor & Attwood-charles, 2017), as plataformas facilitam o intercâmbio direto entre produtores e consumidores (Sundararajan, 2016), o que permitiria fornecer soluções relativamente simples (Christensen, 1997; Christensen & Raynor, 2003), evitaria concorrência direta (King & Baatartogtokh, 2015) e possibilitaria a geração de negócios de alto crescimento (Christensen et al., 2015), com produtos mais simples, convenientes e baratos (King & Baatartogtokh, 2015).

À medida que as plataformas de consumo colaborativo estão emergindo em vários setores da economia, podem ocorrer distinções em termos de equilíbrio entre a ruptura tecnológica e institucional (Laurell & Sandstrom, 2016). Tal fato adviria a partir dos vários fatores que podem causar disrupção institucional: modelo organizacional voltado para cooperativas de trabalhadores (Scholz, 2016); desajuste regulatório, em que os novos modelos de negócios não se enquadram em caixas regulatórias existentes (Avital et al., 2014); intercâmbio da capacidade disponível, em que se paga apenas a tarefa efetuada, tornando os salários suficientes apenas para cobrir os custos marginais, com pouca ou nenhuma atenção aos cuidados com a saúde ou com a aposentadoria (Lanier, 2013); existência de diferentes níveis de remuneração, sendo os usuários e os proprietários da plataforma pagos sob uma estrutura diferente dos trabalhadores convencionais (Kittur, Nickerson, Bernstein, Gerber, Shaw, Zimmerman, & et al., 2013); e os projetos para fornecer serviços similares são altamente variados, assim como os modelos de negócios (Andersson, Hjalmarsson, & Avital, 2013; Avital et al., 2014).

Thornton e Ocasio (2008) propõem uma definição de lógica institucional que visa entender o comportamento individual e organizacional no contexto social e institucional. Esses autores definem as lógicas institucionais como "padrões históricos construídos socialmente por práticas, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizando tempo e espaço e proporcionando significado à sua realidade social" (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804). Assim, de modo recente, Ocasio, Loewenstein e Nigam (2015) resumem a definição de lógicas institucionais como "estruturas culturais que trazem ordem para os domínios de prática" (p. 28).

À proporção que as organizações passam por transições para plataformas de consumo compartilhado, alterando suas estratégias e modelos de negócios, elas também podem alterar suas crenças sobre como devem interagir com o ambiente externo, modificando suas culturas e adotando práticas consistentes com essas mudanças (Altman & Tushman, 2017), que, por conseguinte, trazem inúmeros desafios para as lógicas institucionais das organizações que adotam esse modelo (Gawer & Phillips, 2013). Essa transição envolve, muitas vezes, a gestão de estratégias duplas (às vezes conflitantes) que levam a mudanças na lógica institucional, ameaçando normas, comportamentos, capacidades e quadros cognitivos existentes (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012).

As empresas estabelecidas, que adotam o modelo de plataforma, experimentam desafios que afetam a essência de como elas operam. Com maior dependência de

organizações fora de suas fronteiras, as empresas estabelecidas devem prestar maior atenção às interações externas (Wry, Cobb, & Aldrich, 2013), pois estas devem se tornar mais abertas, a fim de fornecer informações sobre interfaces e lançamentos de produtos, permitindo que participantes externos desenvolvam bens e serviços complementares. Esses desafios afetam tanto as organizações que transitam para as plataformas quanto as que já nasceram baseadas nesse modelo, além de se estender por toda a cadeia de valor (Altman & Tushman, 2017).

Entre as alterações no âmbito institucional ocasionadas pelas plataformas podem ser destacados: o gerenciamento de comunidades externas, a predisposição para mudanças, a alteração na estrutura de licenciamento de tecnologia, o caráter das interações e a adoção de métricas de negócios adaptadas para a plataforma (Altman & Tushman, 2017).

Nas plataformas, as organizações precisam gerenciar comunidades externas que participam de diversos processos através de acordos padronizados ou informais (Yoffie & Kwak, 2006), ao invés de gerenciar alianças que tendem a ser vinculadas a contratos interdependentes e personalizados (Gulati, 1998). Essas relações complementares, informais, envolvem a construção substancial de confiança, persuasão, visão compartilhada e geração de metas comuns que exige que a organização redefina seus processos de comunicação externa. Essa mudança para um foco mais externo pode ser influenciada pela identidade da organização (Altman & Tripsas, 2015), levando-a a pensar, sobretudo, em recursos internos àqueles que estão além dos limites organizacionais (Altman & Tushman, 2017).

Outro fator de disrupção institucional envolve a predisposição para mudanças externas. Embora o aumento do foco externo exija mudanças, considerações e atividades culturais mais externas, as plataformas exigem uma maior abertura, favorecendo a disposição para aceitar contribuições externas, sendo necessário entender o que está além dos limites da organização, o que provocaria mudanças na cultura, nas crenças e nos processos internos para adequá-los às entradas externas (Altman & Tushman, 2017).

A alteração na estrutura de licenciamento de tecnologia também traz desafios culturais e tecnológicos à lógica institucional. À medida que essas organizações se tornam mais abertas, estas precisam criar confiança com partes externas, a fim de essas partes (desenvolvedores de aplicativos, provedores de acessórios etc.) investirem recursos para aprimorar as ofertas da organização central e, ao mesmo tempo, garantam que eles mantenham a privacidade dos dados em níveis adequados para o contexto (Altman & Tushman, 2017). Em muitos casos, a parte externa para as quais uma organização abre interfaces é concorrente, resultando em competição (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Gnyawali & Park, 2011). Os esquemas tradicionais de licenciamento de tecnologia não lidam bem com essa nova realidade ou mudança de lógica institucional, o que pode criar significativas dificuldades organizacionais (Altman & Tushman, 2017).

Outra mudança de lógica institucional para as empresas que operam por plataformas, refere-se ao caráter das interações que afetam a cultura, as crenças, as normas, as práticas e assim por diante. Os profissionais de *marketing* devem comercializar não somente focando os compradores, mas também os vendedores e o departamento de finanças deve lidar com modelos de compartilhamento de receita, já os líderes devem gerenciar relacionamentos para manter a confiança. Essas transformações criam desafios para a liderança, ao passo que introduzem lógicas institucionais múltiplas, às vezes inconsistentes, ao exigir dos líderes equilíbrio na realização de *trade-offs* e foco nos relacionamentos essenciais com o cliente. Além disso, os gestores precisam considerar como essa configuração afeta o recrutamento, o treinamento e a retenção de funcionários. As regras de governança devem considerar a forma como os participantes da plataforma podem interagir e os limites de comunicação entre eles (Bresnahan & Greenstein, 2014), uma vez que a gestão nesse universo de lógicas institucionais múltiplas e, muitas vezes, conflitantes apresenta desafios para líderes e equipes da alta administração (Altman & Tushman, 2017).

Finalmente, a adoção de métricas centradas na interação, alinhadas com novas capacidades e comportamentos, envolve analisar a maneira que uma organização mede seu sucesso e a realização de seus funcionários (Altman & Tushman, 2017). As organizações tradicionais podem usar métricas, relatórios e sistemas de gerenciamento clássicos desenvolvidos ao longo de muitos anos. Quando a organização transita para plataforma, seus líderes precisam mudar sua filosofia, seus comportamentos e adotarem métricas consistentes com novas atividades organizacionais (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016). As organizações empresariais que adotam essas estratégias, desde o início, (por exemplo, Uber e Airbnb) desenvolvem métricas de negócios adaptadas para a plataforma e, em contrapartida, as firmas antigas e maduras, ao transitarem para plataformas, podem não estar gerenciando métricas que meçam esse sucesso na atividade, levando à necessidade de passarem por essa mudança de lógica institucional, tal como concentrarem seus esforços na medição e monitoramento do volume de transações habilitadas, ao invés do volume de unidades vendidas.

3. INOVAÇÃO DISRUPTIVA, PLATAFORMAS DE CONSUMO COMPARTILHADO E A DISRUPÇÃO INSTITUCIONAL

Para descrever a relação existente entre a teoria da inovação disruptiva, as características das plataformas de consumo compartilhado e a disrupção institucional, é apresentado, na Tabela 1, um cotejamento entre algumas das principais concepções teóricas sobre inovações disruptivas, as características das plataformas de consumo compartilhado e as consequências disruptivas em sua lógica institucional. Para tanto, são utilizadas as cinco categorias para análise de inovações disruptivas (desempenho, modelo de negócio, concorrência, produto, características dos participantes):

Tabela 1

Inovação Disruptiva, Plataformas e Disrupção Institucional

Categories de Análise	Inovações Disruptivas	Plataformas de Consumo Compartilhado	Resultado Disruptivo Institucional
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - É mais simples e mais barata; na fase introdutória atende a clientes sensíveis a preço; com o tempo, melhoram seu desempenho, atendendo a clientes tradicionais (Govindarajan & Kopalle, 2006). - Baixo desempenho nos atributos tradicionais e melhorias em novos atributos (Christensen & Raynor, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzem custos de transação, otimizam recursos, criam oportunidades de produção e troca (Avital et al., 2014; Altman et al., 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2014). - Criam eficiências de mercado, reestruturando produtos e gerando crescimento econômico (Botsman & Rogers, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve estratégias institucionais duplas e conflitantes. - Mudanças de lógica institucional, ameaçando normas, comportamentos, relações sociais, capacidades e percepções sobre o universo organizacional (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012; Gawer & Phillips, 2013; Altman & Tushman, 2017).

Continua

Tabela (Continuação)

Categorias de Análise	Inovações Disruptivas	Plataformas de Consumo Compartilhado	Resultado Disruptivo Institucional
Modelo de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Lucrativo a preços unitários mais baixos, inicialmente com volumes de produção menores (Christensen & Raynor; 2003). - Ruptura de um antigo modelo de negócio e competitividade (Christensen, 1997). - Modelos de negócios muito distintos dos operadores históricos (Christensen et al., 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel central da tecnologia da informação e aproveitamento dos efeitos da rede (Afuah, 2013). - Facilitam as transações entre produtores externos e consumidores (Parker et al., 2016; Zhu & Iansiti, 2012), levando a reengenharia fundamental do consumo (Sundararajan 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lógicas institucionais múltiplas e distintas (Altman & Tushman, 2017). - Maior dependência e foco nas interações externas (Wry et al., 2013). - O caráter das interações afeta a cultura, as crenças, a governança e as relações de trabalho (Altman & Tushman, 2017).
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> Alteração das bases de concorrência para outras dimensões do produto, como simplicidade, conveniência, personalização, preço e flexibilidade (Christensen et al., 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem interfaces e modificações mais simples e eficientes (Christensen et al., 2016). - Suas interações introduzem novas dimensões competitivas, permitindo uma nova interrupção de mercado (Christensen et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Precisam criar confiança com partes externas (Altman & Tushman, 2017). - Em muitos casos, as partes externas são concorrentes, resultando em coopetição (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Gnyawali & Park, 2011).
Características do Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de menor valor e igualmente convenientes àqueles consumidores saturados com valores agregados, considerados desnecessários ou suficientes para suprir suas necessidades (Christensen & Raynor, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sua estrutura modular permite que inovem de forma mais eficiente e também se envolvam com comunidades de inovadores externos, desenvolvendo produtos e serviços complementares (Christensen et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Devem se tornar mais abertas, permitindo que participantes externos desenvolvam produtos e serviços complementares (Altman & Tushman, 2017; Wry et al., 2013).
Características dos Players	<ul style="list-style-type: none"> - Interessados em gerar negócios com alto crescimento (Christensen et al., 2015). - Novos entrantes evitam concorrência direta e acabam sendo ignorados pelos líderes de mercado, deslocando-os de suas participações relativas no mercado (King & Baatartogtokh, 2015; Christensen et al., 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminam o intermediário, facilitando o intercâmbio direto entre produtores e consumidores (Sundararajan, 2016). - Fornecedores como contratados independentes, cuja responsabilidade pelos meios de trabalho é do fornecedor (Schor & Attwood-charles, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de múltiplos tipos de interações (Altman & Tushman, 2017). - Métricas centradas na interação e comportamentos (Avital et al., 2014). - Dependência de classificações e dados de reputação (Avital et al., 2014). - Ruptura da estrutura de pagamento assalariada (Andersson et al., 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidenciam-se várias possibilidades de aproximação teórica ao empregar as cinco categorias de análise para comparar inovações disruptivas com ruptura institucional em plataformas. Quando se trata do desempenho, as plataformas de consumo compartilhado, ao reduzirem os custos de transação e reestruturarem produtos e serviços até então estabelecidos, podem causar um efeito disruptivo nos operadores históricos. Considerando que ao oferecerem produtos, cuja simplicidade e conveniência inicialmente atendem a clientes sensíveis ao preço, migrando com o tempo para clientes tradicionais (*mainstream*), através da melhoria gradual de desempenho (Christensen & Raynor, 2003), o surgimento das plataformas podem também trazer efeitos disruptivos para a lógica institucional interna e

externa das organizações, ao envolver estratégias institucionais duplas, ameaçando suas normas, comportamentos, capacidades, estrutura etc.

Assim, o modelo de negócio também pode sofrer grandes alterações. Christensen (1997) afirma que a inovação disruptiva ocasiona a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes, que são muito diferentes das empresas estabelecidas. As plataformas aproveitam os efeitos da rede e estruturam transações através da internet e/ou de aplicativos, facilitam as transações entre atores externos, entre consumidores e geram novos modelos de negócio, o que também levaria a efeitos institucionais disruptivos, seja pelo fato de os modelos de negócios não se enquadrarem em caixas regulatórias existentes ou pelo fato de possuírem maior dependência de organizações fora de suas fronteiras, resultando em lógicas institucionais múltiplas (Altman & Tushman, 2017).

O terceiro fator de análise volta-se para a concorrência. Conforme as plataformas adotam modelos abertos, simples e eficientes, assumindo maior relação com atores externos, estas criam novas dimensões competitivas, deslocando empresas com ofertas menos integradas (Christensen et al., 2016), possibilitando vantagem competitiva através de conveniência, de personalização, de preço e de flexibilidade (Christensen et al., 2001). Porém ao se tornarem mais abertas, sua lógica institucional seria alterada, já que as plataformas precisam criar confiança com partes externas (Altman & Tushman, 2017) e, em muitos casos, a parte externa em interface é concorrente, resultando em cooptação (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Gnyawali & Park, 2011).

A quarta categoria de análise se refere à característica do produto. Christensen et al. (2016) argumentam que a estrutura modular das plataformas permite que as empresas não apenas inovem de forma mais eficiente por conta própria, mas também se envolvam de modo mais eficaz com comunidades de inovadores externos, desenvolvendo produtos e serviços complementares. Essa configuração também pode promover disrupção institucional, visto que a organização, ao se tornar mais aberta, fornece informações sobre interfaces e lançamentos de produtos, permitindo que participantes externos desenvolvam produtos e serviços complementares (Altman & Tushman, 2017; Wry et al., 2013), ou substitutos, o que não é comum para organizações que não operam por plataformas de consumo compartilhado.

Finalmente, as características dos participantes constituem um fator potencial de análise. Conforme Christensen (1997) e Christensen e Raynor (2003), a inovação disruptiva envolve empresas que evitam concorrência direta, buscam novos clientes, fornecem produtos mais simples, convenientes e baratos, mas são ignoradas pelos líderes de mercado (King & Baatartogtokh, 2015; Christensen et al., 2015). As plataformas de consumo compartilhado, ao criarem novos mercados com produtos mais simples e baratos, podem desenvolver um novo mercado, sendo disruptiva para os operadores históricos (Christensen et al., 2016). Essas plataformas, ao adotarem modelo de contratos independentes (Schor & Attwood-charles, 2017), possuírem estrutura de pagamento diferente de trabalhadores assalariados (Andersson et al., 2013; Avital et al., 2014), utilizarem métricas centradas na interação entre usuários, com dependência de classificações e dados de reputação, para reduzir o risco e aumentar a confiança (Avital et al., 2014), promoveriam disrupção institucional ao gerenciarem múltiplas interações, afetando toda cadeia de valor (Altman & Tushman, 2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do que foi analisado, observa-se que a disrupção institucional, apesar de pouco explorada, constitui um fator inerente às plataformas de consumo compartilhado (Moazed & Johnson, 2016; Laurell & Sandstrom, 2016) que, por sua vez, podem permitir uma nova interrupção do mercado, já que as interações introduzem novas dimensões competitivas (Christensen et al., 2016; Christensen et al., 2015; Botsman & Rogers, 2010). As plataformas,

com suas características disruptivas e efeitos institucionais, podem ser analisadas sob diversas perspectivas de análise. Aqui, no entanto, foram destacados o desempenho, o modelo de negócio, a concorrência, o produto e as características dos participantes. Tais categorias representam avanços nos estudos sobre inovações disruptivas, sobretudo em plataformas, lacuna na teoria da inovação disruptiva (Christensen et al., 2016).

Constata-se que as plataformas podem assumir características disruptivas, conforme a teoria de (Christensen & Raynor, 2003), quebrando o paradigma existente em termos de mercado e promovendo mudanças drásticas na lógica institucional, tanto das organizações disruptoras, como das empresas já estabelecidas e demais agentes associados à cadeia de valor (Altman & Tushman, 2017). Nesse contexto, a percepção da disrupção institucional como um campo frutífero de análise, em especial, no caso das plataformas disruptivas, pode contribuir para avanços no entendimento desse tipo emergente de organização.

A inovação disruptiva, ao alterar a lógica institucional existente, gera a necessidade de adaptação e mudança na gestão das organizações envolvidas, sob pena de inadequação, baixo desempenho e conseqüente fracasso. Torna-se necessário, portanto, estudos que demonstrem como a cultura, os valores, as crenças, os procedimentos e a governança das organizações estão reagindo frente ao modelo emergente. Derivam desse contexto outros temas potencialmente interessantes, que representam oportunidades para pesquisas futuras, como o avanço dos fatores disruptivos no contexto da economia compartilhada, provocando mudanças e corroendo as bases institucionais do mercado convencional. Novas pesquisas podem investigar as plataformas em *clusters* de organizações e como elas partilham recursos, estratégias, determinam preços, geram disrupção de mercado, tecnológica e institucional. Outras, ainda, poderiam evocar as estratégias implementadas pelas plataformas, como estas surgem e aproveitam os recursos da rede e quais conflitos podem emergir dessa interação. A interação entre os ciclos de vida da tecnologia e a mudança institucional também merecem maiores pesquisas, sobretudo no que diz respeito às plataformas (Laurell & Sandstrom, 2016).

O tema da disrupção institucional não deve ser menosprezado, visto que as organizações em um determinado campo “imitam-se”, seguem as mesmas regras formais e informais, e essas regras, por sua vez, definem o campo organizacional em um processo denominado por (DiMaggio & Powell, 1983) de “isomorfismo institucional”. A perspectiva institucional sobre a mudança tecnológica afirma que as instituições não se preocupam com a oferta e a demanda em um mercado, mas sim com as regras informais e formais que regem as interações entre demanda e oferta. Tais processos resultariam em uma era de fermentação no domínio institucional que, às vezes, é desencadeada pela mudança tecnológica (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002). Esses períodos de instabilidade caracterizam-se, com frequência, por haver interesses conflitantes, lutas por poder e tentativas de demarcar o que constitui um determinado campo organizacional. À medida que os limites de desempenho são atingidos (Adner, 2002), as plataformas de consumo colaborativo também podem gerar turbulência institucional (Laurell & Sandstrom, 2016), rompendo a inércia institucional estabelecida.

Espera-se que a constatação da presença de sintonias entre as abordagens teóricas, associada à constatação da existência de grandes lacunas na área, possa estimular os interesses dos teóricos organizacionais para esse importante campo de estudos.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, pp. 667-688.
- Adner, R., & Zemsky, P. (2005). Disruptive technologies and the emergence of competition. *RAND Journal of Economics*, 36 (2), 229-254.

- Afuah, A. (2013). Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*, 34(3), 257-273.
- Andersson, M., Hjalmarsson, A., & Avital, M. (2013). Peer-to-Peer Service Sharing Platforms: Driving Share and Share Alike on a Mass-Scale. In R. Baskerville, & M. Chau (Eds.), *Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems*. ICIS 2013 [1195] Atlanta, GA: Association for Information Systems. AIS Electronic Library.
- Ansari S.M., & Krop P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation: towards a framework for incumbent challenger dynamics. *Research Policy*, 41, 1357-1374.
- Altman, E.J., Nagle, F., & Tushman, M.L. (2015). Innovating without Information Constraints: Organizations, Communities, and Innovation when Information Costs Approach Zero. In C. Shalley & M. Hitt & J. Zhou (Eds.), *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Altman, E.J., & Tushman, M.L. (2017). Platforms , Open / User Innovation , and Ecosystems : A Strategic Leadership Perspective [Working Paper N° 17-076]. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit*, Cambridge, MA.
- Altman, E.J. & Tripsas, M. (2015). Product to Platform Transitions: Implications of Organizational Identity. In C. Shalley & M. Hitt & J. Zhou (Eds.), *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Attwood-Charles, W.L. (2016). Technology and Control: Organizing Through Digital Platforms. *Unpublished Paper*. Boston College.
- Avital, M., Andersson, M., Nickerson, J., Sundararajan, A., Van Alstyne, M., & Verhoeven, D. (2014). The Collaborative Economy: A Disruptive Innovation or Much Ado about Nothing? In *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems (ICIS)*, Auckland, New Zealand.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition* (1st ed.). New York: Currency/Doubleday.
- Bresnahan, T., & Greenstein, S. (2014). Mobile computing: the next platform rivalry. *American Economic Review*, 104(5), 475-480.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity In A Time Of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.
- Candido, A.C. (2011). *Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado*. Recuperado em 10 Janeiro, 2018, de <http://run.unl.pt/handle/10362/6912>.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279–296.
- Coulson-Thomas, C. (2017). Driving performance excellence through disruptive innovation and visionary leadership. In *Dubai Global Convention 2017 and 27th World Congress on Leadership for Business Excellence and Innovation*, Dubai, UAE.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., McDonald R.; Altman, E.J., & Palmer J. (2016). *Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Christensen C.M., Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E., & McDonald, R. (2015). *What Is Disruptive Innovation?* Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 1–19.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E., & Verlinden, M. (2001). Skate to Where the Money Will Be. *Harvard Business Review*, 79, 72-81.
- Christensen, C.M., & Rosenbloom, R. (1995). Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organisational dynamics and the value network. *Research Policy*, 24, 233-257.
- Crittenden, A.B., Crittenden, V.L., & Crittenden, W.F. (2017). Industry transformation via channel disruption. *Journal of Marketing Channels*, 24(1–2), 13–26.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: a critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246–258.
- Dimaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*. New York: Penguin Group.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45, 196–214.
- Gawer, A., & Cusumano, M.A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P.K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 12–18.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Glusac, E. (2016). As Airbnb Grows, So Do Claims of Discrimination. *The New York Times*. Recuperado em 12 Novembro, 2017, de <http://www.nytimes.com/2016/06/26/travel/airbnb-discrimination-lawsuit.html>.
- Gnyawali, D.R., & Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650 – 63.
- Hagiu, A. & Wright, J. (2015). Marketplace or Reseller? *Management Science*, 61, 184-203.
- Hill, S. (2015). *Raw Deal: How the "Uber Economy" and Runaway Capitalism Are Screwing American Workers*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Horn, M.B. (2017). Uber, disruptive innovation and regulated markets. *Forbes*. Recuperado em 10 Novembro, 2017, de <https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2016/06/20/uber-disruptive-innovation-and-regulated-markets/#7ce0c0ae37fb>.
- Horton, J. J., & Zeckhauser, R. J. (2016), *Owning, Using and Renting: Some Simple Economics of the Sharing Economy*, National Bureau of Economic Research, N22029.
- Ikkala, T., & Lampinen, A. (2015). Monetizing Network Hospitality: Hospitality and Sociability in the Context of Airbnb. In *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing (CSCW '15)*. ACM, New York, NY, USA, pp. 1033-1044.
- Katz, L.F., & Krueger, A.B. (2016). *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015*. Recuperado em 15 Novembro, 2017, de

- http://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz_krueger_cws_-march_29_20165.pdf.
- King, A. A., & Baatarogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77–90.
- Kittur, A.A., Nickerson, J.V., Bernstein, M.S., Gerber, E.M., Shaw, A.D., Zimmerman, J., & et al. (2013). In *The Future of Crowd Work. 2013 ACM Conference on Computer Supported Collaborative Work (CSCW '13)*, 23-27, San Antonio, Texas, USA.
- Laurell, C., & Sandstrom, C. (2016). Analysing Uber in Social Media: Disruptive technology or institutional disruption? *International Journal of Innovation Management*, 20(5).
- Lampinen, A., & Cheshire, C. (2016). Hosting via Airbnb: Motivations and financial assurances in monetized network hospitality. In *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '16)*, pp. 1669–1680.
- Lanier, J. (2013). *Who Owns the Future?* New York, NY: Simon & Schuster.
- Lobo, S. (2014). S.P.O.N. - Die Mensch-Maschine: Auf dem Weg in die Dumpinghölle. *Spiegel Online*. Retrieved from <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sascha-lobo-sharing-economy-wie-bei-uber-ist-plattform-kapitalismus-a-989584.html>.
- Markevičiūtė, I. (2017). Factors Behind Response Strategies Of Incumbent Firms To Disruptive Innovation: Case Of Tv Broadcasting Industry. Doctoral dissertation. *Institutional Repository of Kaunas University of Technology*.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In need of Better Theory. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Why Clayton Christensen Is Wrong About Uber And Disruptive Innovation*. Retrieved from <https://techcrunch.com/2016/02/27/why-clayton-christensen-is-wrong-about-uber-and-disruptive-innovation>.
- Moore, G. A. (2001). *Crossing the Chasm, Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customer (revised edition)*. New York: HarperCollins Publishers.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193–207.
- Mohajan, H. K. (2015), Sustainable Development Policy of Global Economy. *American Journal of Environmental Protection*, vol. 3, 12–29.
- McKnight, L. W., Vaaler, P. M., Schrage, N., & Katz, R. L. (2003). "Creative Destruction in Emerging Markets: Privatizing Telecoms and the State", in L. Cranor & S.S. Wildman (Eds.), *Rethinking Rights and Regulations: Institutional Responses to New Communication Technologies*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28-48.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-And How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Company.
- Pasquale, F. (2015). *The black box society: the secret algorithms that control money and information*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rochet, J.C. & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1, 990-1029.
- Rogers, B. (2015). The Social Costs of Uber. *The University of Chicago Law Review Dialogue*, 82(85), 85–102.
- Sandstrom, C.G. 2010. *A Revised Perspective on Disruptive Innovation: Exploring Value, Networks and Business Models*. Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.

- Scholz, T. (2016). *Uberworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press.
- Schor, J. B., & Attwood-charles, W. (2017). The Sharing Economy: labor, inequality and sociability on for-profit platforms. *Sociology Compass* (2017).
- Schor, J.B., & Fitzmaurice, C.J. (2015). Handmade matters: The anatomy of a failed circuit of commerce. In *Mass-Conn Qualitative Research Symposium*. Chestnut Hill, Massachusetts.
- Schneider, H. (2017). *Creative Destruction and the Sharing Economy*. Aldershot: Edward Elgar.
- Sperling, G. (2015). *How Airbnb combats middle class income stagnation*. Recuperado em 10 Janeiro, 2018, de <https://airbnb.box.com/shared/static/jrry0if4cgjrnvw1ykrpmw8ugivrx2mx.pdf>.
- Sundararajan, A. (2013). From Zipcar to the Sharing Economy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco/>.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tomassetti, J. (2016). From Hierarchies to Markets: FedEx Drivers and the Work contract as Institutional Marker. *Lewis & Clark Law Review*, 19(4). Recuperado em 15 de Novembro, 2017 de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2515818.
- Thorén, K., Kaulio, M., & Rohrbeck, R. (2016). Incumbent response to disruptive innovation : The case of the Swedish-Finnish telecom operator TeliaSonera AB. In *The 23rd Innovation and Product Development Management Conference (IPDMC)*. Retrieved November 10, 2017, from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-186074>.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thornton, P.H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P.H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood & C. Oliver & R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles, London: Sage.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G.G., & Choudary, S.P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94, 54-62.
- Wareham, J., Fox, P. B. & Cano Giner, J. L. (2014). Technology Ecosystem Governance. *Organization Science*, 25(4), 1195–1215.
- Wessel M., & Christensen, C.M. (2012). Surviving Disruption It's not enough to know that a threat is coming. You need to know whether it's coming right for you. *Harvard Business Review*, 90(12), 56-65.
- Wong, J. C. (2016). Most Wanted: San Francisco flyers name and shame Airbnb hosts. *The Guardian*. Recuperado em 16 dezembro, 2017, de <https://www.theguardian.com/us-news/2016/jul/22/airbnb-san-francisco-wanted-posters-chinatown>.
- Wry, T., Cobb, J.A., & Aldrich, H.E. (2013). More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.
- Yoffie, D.B., & Kwak, M. (2006). With Friends Like These: The Art of Managing Complementors. *Harvard Business Review*, 84, 88-98.
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435–452.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33, 88-106.