

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Título do capítulo</b> | CAPÍTULO 2<br><b>ECONOMIA DE PLATAFORMAS: A ECLOSÃO DE EMPRESAS<br/>BRASILEIRAS CONTROLADORAS DE PLATAFORMAS DIGITAIS</b> |
| <b>Autor(es)</b>          | Victo José da Silva Neto<br>Tulio Chiarini<br>Leonardo Costa Ribeiro  |
| <b>DOI</b>                | DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660cap2">http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660cap2</a>              |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Título do livro</b>   | <b>Digitalização e tecnologias da informação e comunicação:<br/>oportunidades e desafios para o Brasil</b> |
| <b>Organizadores(as)</b> | Luis Claudio Kubota  |
| <b>Volume</b>            | 1  |
| <b>Série</b>             | -  |
| <b>Cidade</b>            | Rio de Janeiro   |
| <b>Editora</b>           | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)  |
| <b>Ano</b>               | 2024   |
| <b>Edição</b>            | 1a   |
| <b>ISBN</b>              | 9786556350660  |
| <b>DOI</b>               | DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660">http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660</a>       |

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2024  
© Nações Unidas 2024  
LC/BRS/TS.2024/1

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <https://repositorio.ipea.gov.br/> e <https://www.cepal.org/es/publications>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento e da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) ou as dos países que representa.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas. Os Estados-membros das Nações Unidas e suas instituições governamentais podem reproduzir este estudo sem autorização prévia. É solicitado, apenas, que mencionem a fonte e informem à CEPAL sobre essa reprodução.

Este estudo foi elaborado no âmbito do Programa Executivo de Cooperação entre a CEPAL e o Ipea.

Os limites e nomes mostrados nos mapas incluídos neste documento não implicam o seu endosso oficial ou aceitação pelas Nações Unidas.

## ECONOMIA DE PLATAFORMAS: A ECLOSÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS CONTROLADORAS DE PLATAFORMAS DIGITAIS<sup>1,2</sup>

Victo José da Silva Neto<sup>3</sup>

Tulio Chiarini<sup>4</sup>

Leonardo Costa Ribeiro<sup>5</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

A literatura acadêmica internacional tem abordado as transformações nos sistemas econômicos e sociais causadas pelas novas tecnologias digitais (Davies *et al.*, 2017). Conceitos como “economia de plataforma” (Kenney e Zysman, 2016), “sociedade de plataforma” (Van Dijck, Poell e Waal, 2018), “capitalismo de plataforma” (Srnicsek, 2017) e “capitalismo de vigilância” (Zuboff, 2019), embora apresentem diferentes nuances, destacam o papel desempenhado pelas grandes empresas privadas de tecnologia e chamam atenção para a “revolução” (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016) provocada pelas plataformas.

Evidências empíricas mostram que as arquiteturas tecnológicas e as escolhas de governança das plataformas não são neutras, afetando o funcionamento tanto das democracias quanto dos mercados (Van Dijck, Poell e Waal, 2018). Ao coordenar e gerir mercados, as empresas de plataforma (empresas que controlam plataformas digitais) se tornam um ponto privilegiado de atrito, capaz de se apropriarem de parte do valor transacionado nesses mercados (Teece, 2018). Portanto, ter empresas de plataforma de sucesso em um território significa que elas provavelmente se tornarão um ponto gravitacional para a acumulação de capital. Isso se relaciona

---

1. Os autores expressam seu apreço pela atenta leitura e pelas valiosas sugestões e recomendações oferecidas pelos pareceristas Juliano Cappi, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), e Alexandre Costa Barbosa, também do CGI.br, bem como pelas orientações fornecidas pelo organizador Luis Kubota, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Quaisquer erros ou omissões encontrados no trabalho são de total responsabilidade dos autores, os quais reconhecem o dedicado trabalho de revisão gramatical realizado pela equipe editorial.

2. Uma versão preliminar dos resultados publicados neste capítulo, sob o título *The Brazilian digital platform economy: a first approach*, foi discutida no VII Encontro Nacional de Economia Industrial e Inovação (Enei), realizado em 2023, em Porto Alegre. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/642988.pdf>.

3. Pesquisador em nível de pós-doutorado no Interdisciplinary Research Hub on Digitalization and Society (iHub), Radboud University. Orcid: 0000-0002-9009-1203. E-mail: victont@gmail.com.

4. Analista em ciência e tecnologia no Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) do Ipea. Orcid: 0000-0002-3758-8413. E-mail: tulio.chiarini@ipea.gov.br.

5. Professor e pesquisador no Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (Cedeplar) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Orcid: 0000-0002-7772-9313. E-mail: leonardocostaribeiro@gmail.com.

ao alerta de Arbach e Sousa (2019) de que participar de plataformas digitais como fornecedores ou consumidores confere apenas ganhos de primeiro grau, enquanto o controle de plataformas digitais proporciona ganhos de segundo grau. Essa capacidade de apropriação de valor tem levado algumas das principais empresas de plataforma a desenvolverem os seus próprios fundos corporativos de capital de risco (*venture capital*), tornando-se também dínamos de inovação e fontes de dinamismo econômico.

As empresas de plataforma investem boa parte de seu orçamento em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Dolata e Schrape, 2022) em um momento histórico em que muitas empresas tradicionais da era industrial caminham para a financeirização em detrimento dos investimentos em P&D (Lazonick, 2007; Mazzucato, 2016). As empresas de plataforma produzem novas tecnologias e inovam por seu posicionamento privilegiado: ao comandarem fluxos de dados que passam por suas plataformas (Van Dijck, 2020), possuem aparato técnico e organizacional para estar na vanguarda da inovação digital (Nambisan, Wright e Feldman, 2019). As empresas de plataforma geram novos modelos de inteligência artificial, pois possuem bancos de dados proprietários gigantescos para seu treinamento. Também fornecem *feedback* aos seus modelos de negócios sobre os *insights* gerados por esses mesmos dados, gerando um ciclo virtuoso de crescimento e dominação do mercado (Rikap e Lundvall, 2020; 2021). Além disso, por fim, as empresas de plataforma moldam e transformam os comportamentos sociais (Zuboff, 2019).

Dito isso, é surpreendente que a literatura que busca coletar dados sobre a população de empresas de plataforma em uma determinada região seja escassa. Segundo Riso (2019), o único documento que buscou mapear geográfica e setorialmente a distribuição da economia das plataformas digitais foi Evans e Gawer (2016). Os autores contaram com conselhos de especialistas e pesquisas no banco de dados Quid para encontrar a população global de plataformas digitais. No entanto, eles restringiram a busca àquelas empresas cujo valor de mercado é de pelo menos US\$ 1 bilhão. Foram identificadas 176 empresas de plataforma, das quais 82 estavam na Ásia e 64 na América do Norte. Vinte e sete delas eram baseadas na Europa, duas na América do Sul (uma no Brasil e uma na Argentina) e uma na África (África do Sul). Em termos de valor de mercado, a concentração se mantém e inclina-se para a América do Norte: 72% do valor de mercado da amostra pertenciam a plataformas estadunidenses e 22% a asiáticas.

Groen *et al.* (2021) produziram recentemente um censo das plataformas digitais que operam na União Europeia. Com foco exclusivo em plataformas que intermedeiam algum tipo de trabalho, os autores identificam 593 plataformas digitais (*gig work platform*). Além disso, com foco exclusivo na União Europeia,

Friederici, Reischauer e Lehdonvirta (2022) mapearam quatro setores específicos: *e-commerce*, entrega de alimentos (*food delivery*), saúde e redes sociais. Finalmente, Kässi, Lehdonvirta e Stephany (2021) mapearam 351 plataformas de trabalho ao redor do mundo em um esforço para calcular quantos trabalhadores *online* existem na economia de plataforma.

O pequeno número de plataformas e a extrema concentração geográfica identificadas por Evans e Gawer (2016) contrastam com a afirmação proposta por Cusumano, Gawer e Yoffie (2019) de que a década de 2010-2020 testemunhou uma fase de *platformania*, na qual as plataformas digitais se multiplicaram a ponto de se tornarem um modelo organizacional padrão Gawer (2021).

Buscando elucidar essa aparente contradição, Silva, Chiarini e Ribeiro (2022) realizaram um novo mapeamento de plataforma em nível global. Usando técnicas de processamento de linguagem natural, os autores identificaram mais de 3 mil empresas de plataforma em todo o mundo, a partir de dados da Orbis. Apesar de sua contribuição, eles também reconheceram que, devido às limitações do banco de dados, não mapearam empresas menores. Por exemplo, no Brasil foram identificadas apenas quatro empresas. Ou seja, as lacunas geográficas no Sul global permaneceram, e a distribuição das empresas de plataforma em nível global teve uma representação muito maior da América do Norte e da Ásia, especialmente dos Estados Unidos e da China.

Dada essa lacuna na literatura, a evidência anedótica de que existe um crescimento consistente no volume de empresas de plataforma no Sul global persiste, mas sem uma verificação empírica e sistemática desse fenômeno. Portanto, a questão abordada neste capítulo é a seguinte: o Brasil aderiu à década da *platformania* (2010-2020)? Em outras palavras, terá o setor privado nacional brasileiro seguido a tendência global de desenvolvimento das plataformas digitais? Em caso afirmativo, quais são as principais características dessas empresas de plataforma em termos de dimensão e setor? Como são distribuídas regionalmente no país? Como são financiadas?

Com base em Silva, Chiarini e Ribeiro (2022), este capítulo replica a metodologia dos autores, adotando, contudo, uma base de dados diferente, que abrange *startups*: a Crunchbase. Vários acadêmicos têm demonstrado interesse em avaliar o potencial dessa base de dados para investigação econômica e de gestão (Dalle, Besten e Menoni, 2017; Besten, 2020), para explorar ecossistemas inovadores (Kemeny, Nathan e Almeer, 2017) e para catalogar plataformas de trabalho *online* (Kässi, Lehdonvirta e Stephany, 2021), no entanto, o seu pleno potencial está longe de se esgotar. A novidade para os estudiosos brasileiros é que essa é primeira vez que a Crunchbase é utilizada para investigar o fenômeno da economia das plataformas digitais no país.

Na seção seguinte, fazemos uma rápida incursão sobre as origens das plataformas digitais, e conceitos *lato* e *stricto sensu* sobre elas são propostos. Na seção 3, os métodos de investigação que incidem sobre o conjunto de dados utilizados são apresentados, assim como são identificadas as chamadas empresas de plataforma. Na seção 4, a análise descritiva é feita, e depois, na seção 5, é proposta uma discussão. Sempre que possível, empresas de plataforma são citadas para enriquecer a investigação. Contudo, não mergulhamos nas suas características, uma vez que não é o objetivo aqui apresentar qualquer estudo de caso em profundidade. Finalmente, na última seção, algumas observações finais são apresentadas, afirmando que a economia da plataforma digital é um desafio para investigadores, formuladores de políticas públicas e reguladores, merecendo, portanto, estudo sistêmico e sistematizado por parte de economistas e outros cientistas sociais. No apêndice (quadro A.1), é fornecida uma lista de todas as empresas de plataforma brasileiras citadas ao longo do documento com *links* para os seus *websites/apps*.

## 2 PLATAFORMAS DIGITAIS E ECONOMIA DE PLATAFORMAS

### 2.1 Plataformas digitais: origens

De uma perspectiva geral, ou *lato sensu*, as plataformas digitais são redes orquestradas por um controlador, que pode ser uma empresa privada ou qualquer outra organização, tal como o Estado ou mesmo comunidades acadêmicas (box 1, por exemplo). Compreender as plataformas digitais como um tipo de rede gerida centralmente ou como um ponto de fricção na rede (Cohen, 2019) permite compreender a sua evolução ao longo do tempo. Afinal, se nos anos 1990 a “sociedade em rede” era uma discussão central (Castells, 1996; Santos, 1996), duas décadas mais tarde há debates sobre a “sociedade das plataformas” (Van Dijck, Poell e Waal, 2018).

A sociedade em rede diz respeito à morfologia da sociedade, ou seja, à forma predominante de organização social que ocupa espaços econômicos e culturais. Segundo Castells (1996), a organização social assumiria a forma de redes para a realização de atividades econômicas e culturais. No entanto, nos anos 1990, ainda não era clara a forma específica que essas redes assumiriam. Havia uma certa glorificação da horizontalidade permitida por ela. Contudo, duas décadas mais tarde, tornou-se mais evidente para os pesquisadores que as redes estavam sendo hierarquizadas (Van Dijck, Poell e Waal, 2018) por orquestradores (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016), também chamados *matchmakers* (Evans e Schmalensee, 2016), ou simplesmente plataformas digitais.

BOX 1

Plataformas digitais controladas pela comunidade acadêmica

Os anos 1980 marcaram o início de um processo lento de fragmentação de infraestruturas acadêmicas de publicação/divulgação tradicionais. Esse processo foi duplo: por um lado, observou-se a obsolescência das estruturas convencionais (por exemplo, periódicos impressos); de outro, novas entidades *online* começaram a surgir – repositórios, bibliotecas digitais, repositórios institucionais, plataformas de gerenciamento de conteúdo, protocolos abertos, agregação de metadados.

Esse movimento foi inicialmente impulsionado pela própria comunidade acadêmica a partir da criação da *world wide web* (*www*), dentro do Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN), com o objetivo de facilitar a comunicação e a disseminação científicas. A *world wide web* reformulou drasticamente a forma como a produção científica era armazenada e compartilhada, permitindo que as comunidades de pesquisa criassem suas plataformas digitais. Foi o caso do físico Paul Ginsparg, que desenvolveu um repositório acadêmico *online*, o ArXiv, em 1991.

O ArXiv foi disruptivo e se tornou modelo para outras áreas do conhecimento. Em 1993, foi criado o NetEc – um *site* para melhorar a comunicação da pesquisa em economia –, que em 1997 se tornou o RePEc, um repositório descentralizado de artigos científicos na área. Outro exemplo foi a iniciativa e-biomed, que buscou formas de atualizar a divulgação de resultados em ciências da vida. Os resultados do e-biomed agora são PubMedCentral e PLoS, centros essenciais de ciência aberta. Outras iniciativas foram florescendo em todo o mundo, como o desenvolvimento da rede de dados geológicos e ambientais (Pangea) em 1993, na Alemanha. Além de repositórios e arquivos, a comunidade científica também desenvolveu as chamadas plataformas de ciência cidadã (*citizen science platforms*) para engajar cidadãos comuns em práticas científicas. A primeira foi a Zooniverse (antes conhecida por Galaxy Zoo), lançada em 2007.

Fonte: Silva e Chiarini (2023).  
Elaboração dos autores.

Nessa forma particular de rede, pelo menos dois tipos de organizações diferem na sua posição (centralidade) e natureza: controladores e participantes. Os primeiros podem ser uma empresa privada ou pública – ou uma cooperativa –, e os segundos podem ser outras empresas ou pessoas que transacionem bens ou serviços (Kenney e Zysman, 2016). A sua forma genérica (arquitetura) é a de um centro estável com sua periferia variável. Os controladores são responsáveis por controlar e “legislar” sobre o ambiente virtual fornecido pela plataforma. Essa “legislação” ocorre tanto explicitamente, por meio de termos de serviço/utilização, como implicitamente, por códigos definidos unilateralmente pelos controladores. Os participantes aderem à plataforma digital por inúmeras razões: sociais, financeiras, culturais. No entanto, em geral, a sua participação é restrita às formas definidas pelo controlador. Em outras palavras, a plataforma digital é uma rede privada, com regras definidas unilateralmente e controlada pela chamada empresa-plataforma (Lehdonvirta, 2022).

Embora a literatura que busca explicar a transição da sociedade da rede para a sociedade da plataforma seja ainda incipiente, existem duas formas de iniciar uma possível exploração: uma econômica e outra sociológica. A explicação econômica se relaciona à capacidade de acumulação em um ambiente descentralizado de abundância digital: a centralização do controle sobre a rede torna possível configurá-la de forma adequada para a exploração comercial. Em outras palavras, a “plataformização” das redes torna possível o capitalismo na era digital. Mansell e Steinmueller (2020) mencionam como a abundância de redes na internet constituiu um obstáculo à acumulação de capital e que a formação de silos e de redes muradas, ou seja, plataformas digitais, permitiu a acomodação tecnológica

às necessidades do modo de produção. Nos anos 1990 houve exemplos de como os meios de comunicação social e o comércio *online* (*e-commerce*) utilizavam modelos de plataformas.

Além disso, Lehdonvirta (2022) oferece uma interpretação sociológica do surgimento do que ele intitula “impérios das nuvens” (*cloud empires*) ao considerar a necessidade de instituições moderadoras que pudessem proporcionar confiança e previsibilidade nas interações virtuais de mercado. Segundo o autor, os mercados relativamente anárquicos da internet no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 eram um tanto quanto horizontais e livres, mas sofriam de várias limitações. Especialmente quando o número de usuários aumentou, a falta de governança levou à deterioração de tais mercados devido à fraude e a comportamentos inadequados que nenhuma autoridade controlava. Assim, alguns empresários perceberam que podiam trazer ordem aos mercados *online* e lançaram empreendimentos como o eBay.com e a Amazon.com. Os modelos funcionaram, com a criação de mecanismos de gestão de reputação *online* e termos de uso. Ao organizar e moderar a internet, eBay e Amazon permitiram transações de valor e o crescimento e florescimento desses mercados; em contrapartida, o que era um *locus* horizontal passou a ficar marcado por oligopólios de empresas que controlam as plataformas digitais, as quais foram, e continuam sendo, capazes de legislar sem serem eleitas em vários aspectos de novas interações e transações diárias.

Tendo em conta o processo histórico apresentado de forma bastante simplificada, é necessário posicionar as plataformas digitais de forma analítica e conceitual. Ainda persiste certa confusão na literatura, que associa plataformas digitais às novas tecnologias. Segundo Silva, Bonacelli e Pacheco (2020), a economia de plataforma se baseia em três pilares tecnológicos: grande volume de dados (*big data*), inteligência artificial e computação em nuvem (*cloud computing*) (box 2). Embora utilizem essas tecnologias, as plataformas digitais não são tecnologias em si mesmas.

Assim sendo, as plataformas digitais podem ser entendidas como um elemento organizacional ou mesmo morfológico (Castells, 1996; 2009), fundamental para o novo paradigma tecnoeconômico e digital. Essa conceitualização está alinhada com as perspectivas de que as plataformas são uma forma “metaorganizacional” (Gawer, 2014), um novo modelo organizacional padrão da economia digital (Gawer, 2021), que fornece novas normas e instituições (Lehdonvirta, 2022) e uma nova forma de organização empresarial (Frenken e Fuenfschilling, 2020; Dolata e Schrape, 2022). Kenney e Zysman (2020, p. 1) afirmam que “as plataformas são uma nova forma organizacional baseada numa relação entre a plataforma e o ecossistema de empresas dependentes da plataforma e os usuários que interagem e transacionam através dela”. Existem muitas empresas privadas que controlam plataformas digitais, mas há outras que são controladas por outras instituições, como as científicas (box 1).

## BOX 2

### O pilar tecnológico que sustenta as plataformas digitais

Enquanto *big data* se refere à enorme quantidade de dados disponíveis, *cloud computing* se refere à democratização do poder de computação para empresas que, sem um grande investimento em tecnologias da informação e comunicação, podem utilizar esta ferramenta remotamente. Finalmente, a inteligência artificial criou mecanismos para transformar dados em valor de uma forma mais automatizada (gerando previsões, personalização e *analytics*). Uma das tendências que essas três tecnologias geram quando combinadas é a “platformização”, a organização da atividade socioeconômica em torno de plataformas digitais. Juntamente com a “algoritmização” e a digitalização, essas três tendências, ou fluxos de inovação, formam um sistema interdependente. Enfatizar a sua interdependência tem implicações importantes: a ausência de um desses elementos pode criar obstáculos ao desenvolvimento dos outros dois fluxos. Por exemplo, no setor industrial, a escassez de plataformas digitais industriais – ao contrário do setor do consumo – torna mais difícil a captura de dados de um sistema industrial. Por sua vez, a indisponibilidade de dados dificulta o desenvolvimento de algoritmos mais eficientes no setor.

Fonte: Silva, Bonacelli e Pacheco (2020).  
Elaboração dos autores.

Por fim, deve ser feita uma diferenciação entre plataformas digitais e empresas de plataforma. As plataformas digitais são “espaços sociais, de mercado, de consumo ou de serviços estruturados tecnologicamente, nos quais os atores sociais interagem com base em regras detalhadas e tecnicamente definidas” (Dolata e Schrape, 2022, p. 5, tradução nossa). Como mostra o box 1, as organizações científicas, ou mesmo o Estado, também podem controlar e operacionalizar plataformas digitais. Em contrapartida, as empresas de plataforma são organizações capitalistas tradicionais, portanto “não idênticas às suas plataformas, mas que representam os *loci* organizados de tomada de decisões estratégicas e gestão das plataformas que possuem” (Dolata e Schrape, 2022, p. 10, tradução nossa). Por exemplo, isso significa que a Meta é uma empresa, uma corporação, tal como as empresas de cem anos atrás. A inovação organizacional está na estrutura organizacional que a Meta controla: um espaço de serviço digital mediado pelas suas plataformas, como Facebook ou Instagram. Essa inovação organizacional é um forte candidato a um modelo interorganizacional da era digital: “Se a revolução industrial foi organizada em torno da fábrica, as mudanças de hoje estão organizadas em torno dessas plataformas digitais” (Kenney e Zysman, 2016, p. 62, tradução nossa).

## 2.2 Funcionalidades das plataformas digitais e a lógica econômica

Na subseção 2.1 foi apresentada uma definição *lato sensu* de plataformas digitais. Nesta subseção, por sua vez, propomos uma definição mais estrita para orientar o esforço de investigação presente neste capítulo. “Uma plataforma é uma entidade (*entity*) que reúne agentes econômicos e gera ativamente os efeitos de rede entre eles” (Belleflamme e Peitz, 2021, p. 29, tradução nossa). Essa interpretação realça duas características essenciais. Primeiro, o objetivo de conectar e permitir interações e transações entre as partes (conectividade). Em segundo lugar, os efeitos de rede, que se relacionam com o valor de uma rede associada com a sua dimensão: o impacto que um usuário adicional de um produto ou serviço, ou um



participante adicional a alguma interação, tem sobre o valor que outros usuários ou participantes atribuem a esse produto, serviço ou interação (Belleflamme e Peitz, 2021). Os efeitos de rede são importantes porque impulsionam fenômenos fundamentais relacionados às plataformas digitais, tais como os *loops* de atração, as dinâmicas dos vencedores (*winner-takes-all dynamics*) e as estratégias de crescimento. Essas duas características (conectividade e efeitos de rede) serão essenciais para a seleção das empresas brasileiras de plataformas digitais, como será apresentado na próxima seção.

Finalmente, é necessário chamar a atenção para a forma como Belleflamme e Peitz (2021) se referem às plataformas: “entidades”. Os autores, no entanto, não especificam que tipo de entidades seriam. Falta clareza na distinção entre plataformas digitais como estruturas virtuais de governança e plataformas como empresas *per se*. As plataformas digitais são, como apresentado na subseção 2.1, uma “estrutura virtual” que pode ser controlada por corporações (privadas), Estados ou comunidades acadêmicas. Em outras palavras, é necessário distinguir entre essa estrutura interorganizacional e as organizações que a controlam ou participam dela (Dolata e Schrape, 2022). Neste capítulo, são consideradas empresas de plataforma aquelas que controlam plataformas digitais. Por conseguinte, a unidade de análise é a empresa. O ponto comum entre todas essas empresas é que elas são as controladoras de uma plataforma digital, mas podem igualmente atuar em outras atividades. Vale ainda ressaltar que as empresas de plataforma apresentam capitalizações de mercado crescentes, os quais se “descolam” das de empresas tradicionais (box 3).

### BOX 3

#### Valor de mercado das empresas de plataforma

De acordo com dados da *Forbes*, entre as principais empresas de plataforma globais, a Apple é a que possui maior capitalização de mercado (US\$ 2,64 trilhões), seguida de Microsoft (US\$ 2,05 trilhões), Alphabet (US\$ 1,58 trilhão), Amazon (US\$ 1,46 trilhão) e Meta (US\$ 499 bilhões), o famoso grupo recorrentemente chamado de GAFAM. Em perspectiva, o valor de mercado das plataformas digitais supera o de empresas de setores tradicionais relacionados a petróleo e automóveis, como Exxon Mobil (avaliada em US\$ 359 bilhões), Toyota Motors (US\$ 237 bilhões) e Shell (US\$ 211 bilhões), ultrapassando, inclusive, o de empresas farmacêuticas, como Pfizer (US\$ 271 bilhões) e Merck (US\$ 213 bilhões), e do setor financeiro, como JPMorgan (US\$ 374 bilhões), Bank of America (US\$ 303 bilhões), Goldman Sachs (US\$ 109 bilhões) e Citigroup (US\$ 101 bilhões). Os valores de mercado da Petrobras (US\$ 83 bilhões), da Vale (US\$ 82 bilhões) e do Itaú (US\$ 52 bilhões) – empresas brasileiras mais bem posicionadas no ranqueamento da *Forbes* – estão atrás, por exemplo, da Netflix (US\$ 95 bilhões) e muito atrás do GAFAM. A única empresa de plataforma localizada na América Latina e que consta na lista da *Forbes* das duzentas empresas globais é a Mercado Livre (ou Mercado Libre), cujo valor soma US\$ 49 bilhões.

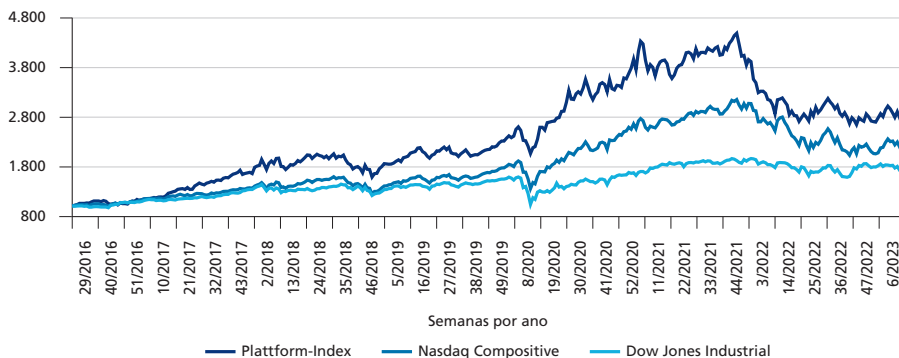
De fato, o desempenho médio, em termos de valor de mercado, das grandes empresas controladoras de plataformas digitais tem sido superior ao Dow Jones Industrial e ao Nasdaq Composite desde pelo menos meados de 2017 e atingiu a maior diferença em meados de 2021. O gráfico 1 apresenta a evolução semanal desses números-índice em comparação com o índice-plataforma (*platform-index*) – desenvolvido pela DEIX Digital Economy Investments, que compreende uma seleção de quinze ações de empresas controladoras de plataformas digitais – e mostra que na 46ª semana de 2021 a diferença entre o índice-plataforma e o índice Nasdaq foi de 1.340 pontos.

Fonte: *Forbes* e DEIX Digital Economy Investments. Disponíveis em: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> e <https://www.theoriginalplatformfund.com/>.

Elaboração dos autores.

GRÁFICO 1

Números-índice selecionados: 29ª semana de 2016 à 7ª semana de 2023



Fonte: *Forbes* e DEIX Digital Economy Investments. Disponível em: <https://www.theoriginalplatformfund.com/>.  
Elaboração dos autores.

Obs.: Ano-base (= 1.000): 29ª semana de 2016.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Base de dados

Os dados foram coletados da Crunchbase,<sup>6</sup> que reúne informações de mais de 2 milhões de entidades cadastradas. O banco de dados, criado em 2007, vem ampliando seu escopo nos últimos anos; no entanto, sua cobertura não está claramente definida e pode variar entre países e setores (Dalle, Besten e Menoni, 2017). As informações sobre empresas compreendem seu tamanho, localização, função principal, situação (ativa ou fechada), tipo (com ou sem fins lucrativos), data de fundação, setor, faixa de receita estimada e breve descrição.

A Crunchbase adquire seus dados de três fontes, conforme a seguir.

- 1) A rede de investidores, que compreende mais de 4 mil empresas de investimento globais, fornece atualizações mensais espontâneas.
- 2) Colaboradores ativos da comunidade, como executivos, empreendedores e investidores, contribuem para as páginas de perfil das empresas.
- 3) Algoritmos de inteligência artificial que validam a precisão dos dados, verificam anomalias e alertam a equipe de ciência de dados da Crunchbase sobre informações conflitantes. Com dados internos, os analistas da Crunchbase fornecem validação e curadoria manuais, analisando as principais interconexões para desenvolver algoritmos e fornecer informações. Em outras palavras, a Crunchbase emprega

6. A coleta ocorreu em 10 de outubro de 2022.

uma abordagem de *crowdsourcing* em parte de sua coleta de dados e possui mecanismos para verificar sua precisão por meio de algoritmos, que examinam inconsistências e alertam a equipe da Crunchbase sobre eventuais discrepâncias (Ferrati e Muffatto, 2020).

Para demonstrar as potencialidades e limitações da base de dados, apresentamos no quadro 1 uma seleção de três empresas brasileiras: Loggi, Hotel Urbano e QuintoAndar. É possível observar que não há padrão para o preenchimento das informações por parte das empresas; portanto, a qualidade varia. Em alguns casos, há muitos detalhes; e em outros, a descrição é limitada, descrevendo com pouca precisão os produtos/serviços que a empresa oferece. No caso da Loggi, a descrição informa que a empresa “está conectando o Brasil, usando a tecnologia para reinventar a logística com uma rede rápida, econômica e confiável em *e-commerce*, entrega de alimentos no atacado e serviços de correio”; e no caso da QuintoAndar, conta que “é uma plataforma que simplifica o aluguel de imóveis residenciais para proprietários e locatários”.

QUADRO 1  
Exemplos de informações disponíveis na Crunchbase

| Nome                         | Loggi   | Hotel Urbano   | QuintoAndar   |
|------------------------------|---|--|---|
| Sobre                        | É uma empresa de entregas que usa a tecnologia para conectar seus clientes a uma rede de entregadores. <sup>1</sup> | Também conhecido como Hurb, é uma plataforma <i>online</i> que permite que os viajantes encontrem e reservem acomodações e atividades. <sup>2</sup>                                | É uma plataforma que simplifica o aluguel de imóveis residenciais para locadores e locatários. <sup>3</sup> |
| Localização                  | São Paulo (São Paulo)   | Rio de Janeiro (Rio de Janeiro)  | São Paulo (São Paulo)   |
| Número de empregados         | 1.001 a 5.000   | 501 a 1.000  | 1.001 a 5.000   |
| Detalhes                     |   |  |   |
| Indústrias                   | Serviço de entrega; internet; logística; gerenciamento da cadeia de suprimentos. <sup>4</sup>                       | Hospitalidade; serviços de informação; internet; portais <i>online</i> ; reservas; operadora de turismo; turismo; viagens; acomodações de viagem; agência de viagens. <sup>5</sup> | Internet; administração de propriedades; imóveis; aluguel; <i>software</i> . <sup>6</sup>                   |
| Data de fundação             | 20/6/2013   | 2011   | 2012  |
| Status de operação           | Ativa   | Ativa  | Ativa   |
| Último tipo de <i>fundng</i> | Série F   | Série E  | Série E   |
| Também conhecida por         | -   | Hurb   | -   |
| Nome legal                   | Loggi Tecnologia Ltda.  | Hurb Technologies  | QuintoAndar Serviços Imobiliários Ltda..  |
| Faixa de renda estimada      | -   | US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões   | US\$ 1 bilhão a US\$ 10 bilhões   |

(Continua)

(Continuação)

| Nome               | Loggi  | Hotel Urbano   | QuintoAndar  |
|--------------------|--|--|--|
| Descrição completa | <p>A Loggi está conectando o Brasil, usando a tecnologia para reinventar a logística com uma rede rápida, econômica e confiável em comércio eletrônico, entrega de alimentos no atacado e serviços de <i>courier</i>. A Loggi está desbloqueando o crescimento da economia sob demanda, apoiando um novo comércio para a grande população urbana e jovem do Brasil. A empresa foi fundada em 2013 e está sediada em São Paulo, Brasil.<sup>7</sup></p> | <p>O Hotel Urbano é uma plataforma <i>online</i> que permite aos viajantes encontrar e reservar acomodações e atividades. Promove destinos turísticos e auxilia o desenvolvimento de empreendedores no Brasil e na América Latina. Os usuários têm acesso a pacotes de viagem, hotéis, espaços para alugar, cruzeiros e muito mais.</p> <p>O Hotel Urbano tem um público de viajantes no Facebook com mais de 12 milhões de fãs, a maior página de fãs na rede social entre as empresas jovens da internet em todo o mundo, bem como no segmento do mercado de viagens em todo o mundo.</p> <p>O Hotel Urbano foi lançado por José Eduardo Mendes e João Ricardo Mendes em janeiro de 2011 e é operado a partir do Rio de Janeiro, Brasil.<sup>8</sup></p> | <p>O QuintoAndar é uma plataforma que simplifica o aluguel de imóveis residenciais para locadores e locatários. Com o QuintoAndar, os clientes podem trabalhar com uma equipe de primeira linha que utiliza as melhores ferramentas, fazer parte de um projeto de alto impacto que afetará a vida de muitas pessoas, ter autonomia para tomar decisões sem reuniões intermináveis e trabalhar em um ambiente informal e com hierarquia horizontal.<sup>9</sup></p> |

Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

Notas: <sup>1</sup> Loggi is a delivery company that uses technology to link its customers to a network of couriers.

<sup>2</sup> Hotel Urbano, a.k.a Hurb, is an online platform that enables travelers to find and reserve accommodation and activities.

<sup>3</sup> QuintoAndar is a platform that simplifies the rental of residential real estate for landlords and renters.

<sup>4</sup> Delivery service; internet; logistics; supply chain management.

<sup>5</sup> Hospitality; information services; internet; online portals; reservations; tour operator; tourism; travel; travel accommodations; travel agency.

<sup>6</sup> Internet; property management; real estate; rental; software.

<sup>7</sup> Loggi is connecting Brazil, using technology to reinvent logistics with a fast, cost-efficient, and reliable network across e-commerce, wholesale food delivery, and courier services. Loggi is unlocking the growth of the on-demand economy, supporting new commerce for Brazil's large, young, urban population. The company was founded in 2013 and is based in São Paulo, Brazil.

<sup>8</sup> Hotel Urbano is an online platform that enables travelers to find and reserve accommodation and activities. It promotes tourist destinations, and assists the development of entrepreneurs in Brazil and Latam. Users have access to travel packages, hotels, spaces for rent, cruises, and more. Hotel Urbano has an audience of travelers on Facebook with over 12 million fans, the largest fan page on the social network among young internet companies all around the world as well in the travel market segment worldwide. Hotel Urbano was launched by José Eduardo Mendes and João Ricardo Mendes in January 2011 and is operated from Rio de Janeiro, Brazil.

<sup>9</sup> QuintoAndar is a platform that simplifies the rental of residential real estate for landlords and renters. With QuintoAndar, customers can work with a top-notch team that uses the best practices and best tools, be part of a high-impact project that will affect many people's lives, have autonomy to make decisions with no endless meetings, and work in an informal environment and horizontal hierarchy.

## 3.2 Operacionalização da busca

### 3.2.1 Identificando as empresas controladoras de plataformas digitais

Para a identificação das empresas na Crunchbase, que conta com mais de 28 mil empresas sediadas no Brasil, foi adotada a estratégia de busca proposta por Silva, Chiarini e Ribeiro (2022). Foram realizadas modificações na lista proposta pelos autores, acrescentando novos termos, uma vez que as descrições fornecidas pelas empresas na Crunchbase são menos extensas em comparação com a base de dados Orbis, usada por eles. Dessa forma, é possível realizar uma triagem das empresas que produzem, comercializam ou utilizam os bens e serviços apresentados no quadro 2.

#### QUADRO 2

#### Lista de termos em inglês usados para identificar potenciais empresas controladoras de plataformas digitais

|  |                                       |  |   |
|--|---------------------------------------|--|---|
| <i>application software</i> <sup>1</sup> | <i>internet search solution</i>       | <i>online gaming</i>                     | <i>social media (platform)</i> <sup>2</sup>   |
| <i>delivery platform</i> <sup>1</sup>    | <i>internet shopping</i>              | <i>online marketplace</i>                | <i>social media content</i>                   |
| <i>digital marketplace</i>               | <i>marketplace platform</i>           | <i>online platform</i>                   | <i>social media management</i>                |
| <i>digital payment</i>                   | <i>mobile game</i>                    | <i>online reservation</i>                | <i>social media marketing</i>                 |
| <i>digital platform</i>                  | <i>mobile payment</i>                 | <i>online social media</i>               | <i>social media strategy</i>                  |
| <i>e-commerce market</i> <sup>1</sup>    | <i>mobile platform</i>                | <i>open-source platform</i> <sup>1</sup> | <i>social network</i>                         |
| <i>e-payment</i>                         | <i>on demand economy</i> <sup>1</sup> | <i>payment platform</i>                  | <i>social networking services</i>             |
| <i>innovation platform</i>               | <i>online advertising service</i>     | <i>search engine</i>                     | <i>software platform</i>                      |
| <i>internet marketplace</i>              | <i>online booking</i>                 | <i>serverless computing</i>              | <i>transaction platform</i>                   |
| <i>internet platform</i>                 | <i>online game</i>                    | <i>services marketplace</i> <sup>1</sup> | <i>transactional marketplace</i> <sup>1</sup> |

Fonte: Silva, Chiarini e Ribeiro (2022, p. 20).

Notas: <sup>1</sup> Palavras-chave incluídas nesta rodada para capturar as especificidades da Crunchbase.

<sup>2</sup> O termo *platform* foi incluído nessa rodada.

Utilizando mais uma vez o quadro 1 como referência, observa-se que a empresa Loggi foi identificada na Crunchbase por meio do termo *on-demand economy*, enquanto o Hotel Urbano foi identificado pelas palavras-chave *online platform* e *social network*. Por outro lado, não foi possível, a partir da busca sistêmica, identificar a plataforma QuintoAndar, uma vez que nenhuma das palavras-chave presentes no quadro 2 correspondiam às informações disponíveis. Esses exemplos ilustram as limitações do banco de dados utilizado. Embora tenham sido identificadas 1.638 empresas, isto é, 6% do total catalogado na base de dados com sede no Brasil, outras empresas relevantes na Economia Brasileira de Plataformas Digitais, como o QuintoAndar, não foram encontradas. Portanto, o método empregado está subestimando a identificação de empresas.

### 3.2.2 Validação das empresas identificadas pelo método sistemático

Entre as 1.638 empresas identificadas de forma sistemática, trinta foram identificadas erroneamente como sediadas no Brasil, e 294 não tinham informações insuficientes (nenhuma descrição, nenhum *site*/aplicativo informado ou *site*/aplicativo não ativo). Assim, o conjunto foi reduzido para 1.314 empresas. Para verificar a pertinência de cada uma delas, dois autores leram independentemente as descrições e visitaram os *sites*/aplicativos de todas elas, fazendo uma análise de conteúdo. Os autores usaram o mesmo esquema para codificar as empresas, a fim de verificar se aquelas que são potenciais controladoras de plataformas digitais apresentavam os dois elementos essenciais mencionados na subseção 2.2, a saber: i) missão de conectar diferentes grupos ou indivíduos (conectividade); e ii) efeitos de rede.

Julgar se o modelo de negócios das 1.314 empresas cumprem os dois critérios anteriores apenas por essas duas fontes de dados (descrição presente no Crunchbase e consulta de cada *site*/aplicativo) foi uma ação fundamentada nos exemplos de Belleflamme e Peitz (2021) do que constitui uma plataforma e do que não se enquadra no conceito (quadro 3).

A confiabilidade da intercodificação – ou seja, “o nível de concordância entre dois ou mais codificadores independentes quando eles usam o mesmo esquema de codificação para avaliar características de mensagens ou artefatos de comunicação” (Mao, 2017, p. 741, tradução nossa) – foi verificada. O nível de concordância entre os codificadores foi calculado por meio do Índice de Confiabilidade de Interodificação de Holsti (Holsti’s Interoder Reliability Index)<sup>7</sup> (tabela 1) e atingiu 0,83, nível de concordância aceito na literatura (acima de 80%). Em seguida, os codificadores alinharam novamente critérios e conceitos e realizaram uma nova rodada de codificação daquelas empresas em que houve discordância.

---

7. “Nesse método, se dois codificadores independentemente codificam um conjunto de documentos usando o mesmo esquema de codificação, o coeficiente de confiabilidade desses dois codificadores é a porcentagem de acordos do número total de decisões de codificação feitas pelos dois codificadores. A seguinte fórmula pode ser usada para calcular a confiabilidade de intercodificação: Índice de Confiabilidade de Interodificação =  $2 \times M / (N1 + N2)$ ”. (Mao, 2017, p. 741, tradução nossa). Sendo  $M$  o número total de decisões que os dois codificadores concordam; e  $N1$  e  $N2$ , os números de decisões tomadas pelo codificador 1 e pelo codificador 2, respectivamente. Como consequência, a confiabilidade de intercodificação varia de 0 (nenhuma concordância) a 1 (perfeita concordância). “Em geral, uma concordância percentual de Holsti superior a 0,9 é considerada um alto nível de confiabilidade de intercodificação, e uma concordância percentual inferior a 0,8 é considerada duvidosamente confiável” (Mao, 2017, p. 743, tradução nossa).

QUADRO 3  
É uma plataforma ou não?

|  | Efeitos de rede estão presentes? | Efeitos de rede são administrados? | É uma plataforma? |
|--|----------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Facebook   | Sim (intragrupos)                | Sim                                | Sim               |
| Wikipédia  | Sim (intragrupos)                | Sim                                | Sim               |
| Uber   | Sim (entre grupos)               | Sim                                | Sim               |
| Esperanto  | Sim (intragrupos)                | Não                                | Não               |
| Aldi   | Não                              | Não                                | Não               |
| Tesco  | Sim (entre grupos)               | Sim?                               | Sim?              |
| <i>Blog individual</i>                               | Não                              | Não                                | Não               |
| <i>Blog de grupo ou blog financiado por anúncios</i> | Sim (entre grupos)               | Sim                                | Sim               |
| Postos de gasolina                                   | Não                              | Não                                | Não               |
| Tabeliães (notários)                                 | Não                              | Não                                | Não               |

Fonte: Belleflamme e Peitz (2021, p. 35).

TABELA 1  
Comparação entre os codificadores

|                           | Codificador 1 | Codificador 2 | Número de (des)acordos |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------------|
|                           | Sim           | Sim           | 497                    |
|                           | Não           | Não           | 597                    |
| É uma plataforma digital? | Sim           | Não           | 129                    |
|                           | Não           | Sim           | 91                     |
| <b>Decisões totais</b>    | -             | -             | <b>1.314</b>           |

Elaboração dos autores.

Por fim, os autores chegaram a uma lista final de 556 empresas que compõem o grupo de empresas brasileiras que controlam plataformas digitais, representando 42% do total de empresas rastreadas seguindo a estratégia apresentada anteriormente.<sup>8</sup>

## 4 A ECONOMIA BRASILEIRA DE PLATAFORMAS DIGITAIS

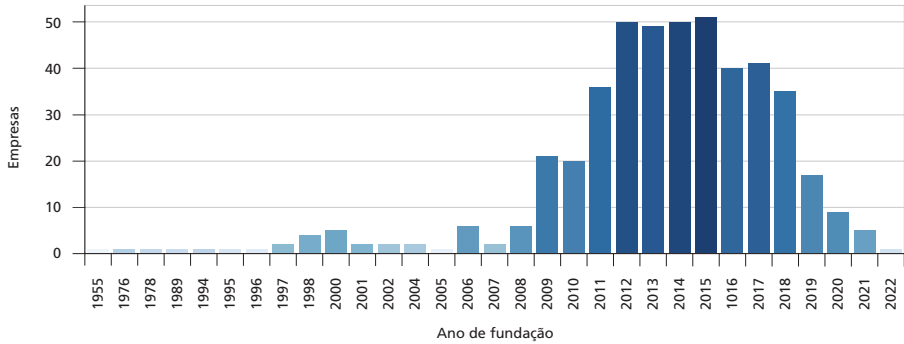
### 4.1 Novas e pequenas

O gráfico 2 apresenta a dispersão do ano de fundação das empresas. A grande maioria (82%) foi fundada a partir de 2011, seguindo o movimento mundial de

8. Não foi considerado neste estudo o *status* das firmas, ou seja, se estão ativas ou fechadas. Essa decisão foi tomada porque, caso fossem consideradas apenas as empresas ativas (294 no total), plataformas relevantes para o entendimento da economia brasileira de plataformas digitais seriam “perdidas”. Infelizmente, a Crunchbase fornece datas de fusão, aquisição e fechamento para apenas quatorze das 262 empresas que não estão ativas.

“plataformização” liderado pelas empresas estadunidenses, que, hoje, conforme apontado no box 3, possuem o maior valor de mercado. Também é perceptível o número de empresas cuja fundação remonta à era pré-internet. Embora inicialmente não se dedicassem a serviços digitais, essas empresas transformaram seus modelos de negócios para incluir serviços de plataforma em algum momento.

GRÁFICO 2  
Quantidade de empresas de plataforma por ano de fundação



Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

As empresas incumbentes foram fundadas na fase pré-internet e passaram a oferecer serviços digitais com o *boom* digital, podendo ser encontradas, por exemplo, no setor imobiliário (como a Garcia Imóveis), de cooperativas (por exemplo, Veiling) ou audiovisual (como Telecine – box 4).

Apesar dos exemplos anteriores, as empresas de plataforma brasileiras não são simplesmente resultado de mudanças nas suas estratégias como Garcia Imóveis, Veiling ou Telecine. De 2010 em diante, novas empresas adotam o modelo de plataforma. Essas novas empresas buscam conectar grupos distintos e criar valor ao atrair novos participantes para o espaço digital que controlam. Foi o caso das já nascidas digitais e “plataformizadas” Imóvelweb (fundada em 1999), VivaReal (fundada em 2009), Loft (fundada em 2018) e EmCasa (fundada em 2018), todas do setor imobiliário. Isso dá uma ideia da revolução no setor de serviços imobiliários, quando incumbentes tiveram que mudar seus modelos de negócios à medida que empresas baseadas em modelos “plataformizados” ganhavam participação de mercado.



## BOX 4

Empresas de plataformas brasileiras de *streaming* de vídeo

Embora as plataformas domésticas pareçam estar longe de se tornarem ameaças reais para a dominação da Netflix ou da Amazon Prime Video, é importante entender como essas empresas estão se estruturando e seus modelos de negócios. Embora a competição por conteúdo pareça difícil, já que a maioria dos mais conhecidos serviços de *streaming* faz parte de grandes conglomerados de mídia, como Disney+, HBO Max e Globoplay, ou até plataformas maiores, como é o caso da Amazon Prime Video, as novas plataformas brasileiras tentam inovar explorando nichos de conteúdo e oferecendo serviços novos e integrados para os consumidores (Nova Filho, Chiarini e Marcato, 2023). A Filme Filme é um excelente exemplo de como as novas plataformas brasileiras estão se posicionando no mercado de *streaming* audiovisual. Fundada em 2020, a empresa tem uma estratégia focada na qualidade, em detrimento da quantidade, e oferece um modelo baseado em assinatura que se diferencia de grandes *players* internacionais, como a Netflix, pela curadoria de seu catálogo. A plataforma é dividida em três “salas de cinema digital” – filmes, documentários e curtas – e se posiciona como o primeiro serviço *streaming-to-earn* do mundo. Embora não seja uma regra, o catálogo da Filme Filme é composto principalmente por produções de mercados fora dos Estados Unidos, principalmente produções europeias, sugerindo que a plataforma busca atender a um nicho de consumidores que buscam conteúdo não convencional.

É justamente nessa área que a Filme Filme se caracteriza como uma plataforma em primeiro lugar, pois conecta produtoras e distribuidoras de filmes aos consumidores. A sua estratégia de aquisição e licenciamento visa a uma janela temporal mais curta, negociando geralmente direitos por alguns meses, ao contrário das plataformas de catálogos, que focam na aquisição de direitos por um período mais longo. Uma lição importante da Filme Filme é que a concorrência não se restringe a preço ou produto – nesse mercado, o catálogo de produções disponíveis –, mas abrange modelos de negócios, que podem buscar a criação de valor a partir dos dados do usuário e também podem encontrar forças competitivas dentro do próprio ecossistema da plataforma.

Elaboração dos autores.

Outro exemplo é o iFood, empresa fundada em 2011. Por ter sido uma das primeiras empresas de plataforma no setor de entregas no país, conseguiu obter vantagens competitivas em relação aos seus principais concorrentes, inclusive estrangeiros que operam plataformas digitais como Rappi e Uber Eats, sendo que este último já saiu do mercado brasileiro. Isso não significa, porém, que outras empresas não foram estabelecidas antes do iFood, como a Aiqfome, fundada em 2008, em Maringá, mas que não conseguiu se estabelecer. Novos entrantes estão chegando ao mercado no setor de *delivery*: novos concorrentes diretos, como o Pede Pronto, fundado em 2020; novas plataformas locais, como o Flash Boy, em Santo Antônio de Jesus, na Bahia, em 2018, e o Rapidão App, em São José do Rio Preto, São Paulo, em 2019; e outros mais setoriais, como o Zé Delivery, plataforma *online* focada em bebidas alcoólicas e produtos associados, criada em 2016, e o Veggi, única plataforma de entrega de produtos veganos, fundada em 2020.<sup>9</sup>

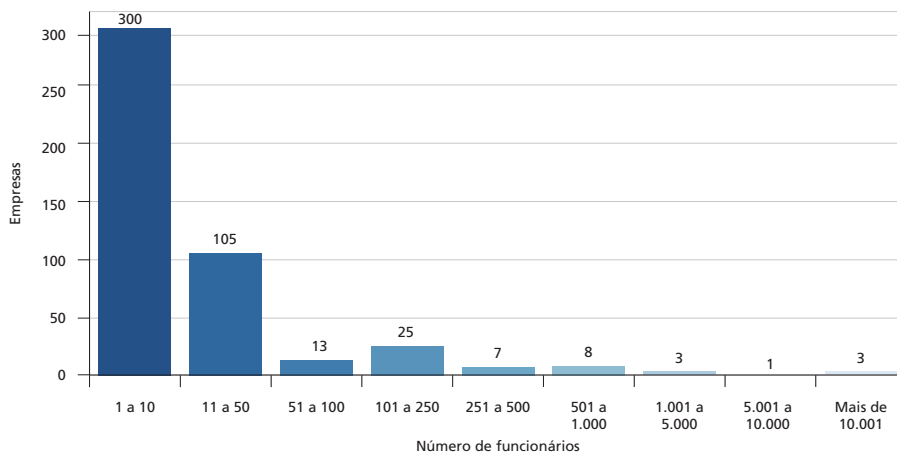
Além de serem, em sua maioria, empresas novas, as plataformas brasileiras são pequenas considerando o número de funcionários diretos (gráfico 3). Quase 65% deles empregam entre um e dez trabalhadores, 22% entre onze e cinquenta pessoas e 13% mais de 51 funcionários. A Umatch, empresa de plataforma em estágio de financiamento *pre-seed* que possui uma plataforma de rede social exclusiva para alunos de pós-graduação, fundada em 2020, emprega entre uma e dez pessoas. A Conexa Saúde, plataforma digital que promove a conexão de pacientes e profissionais de saúde, lançada em 2017, emprega de onze a cinquenta funcionários. De acordo com a Crunchbase, o iFood é uma das empresas com maior

9. É necessário mencionar que algumas plataformas não foram capturadas pelo Crunchbase, como a Motoboy.app.

número de funcionários diretos (mais de 10 mil),<sup>10</sup> seguido por PagSeguro e B2W Digital (ambos variando de 5.001 a 10 mil) e MadeiraMadeira, Shopper, Loft e Loggi (todas variando de 1.001 a 5 mil funcionários).

GRÁFICO 3

Quantidade de empresas de plataforma por número de funcionários



Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

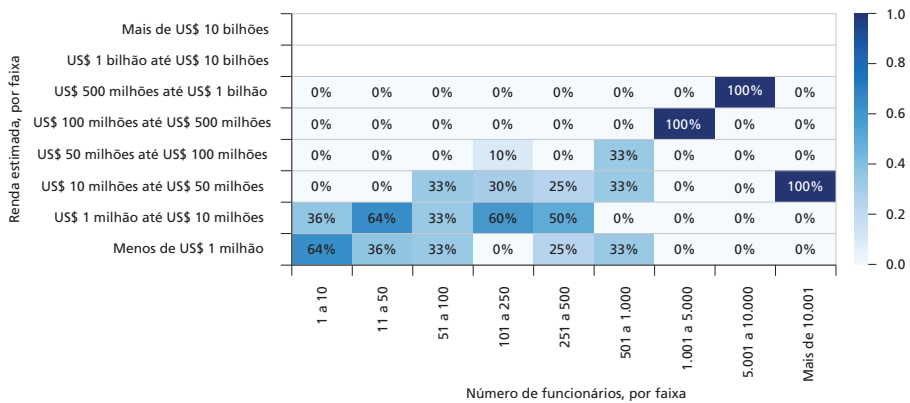
Obs.: O número de funcionários estava disponível para 81% das plataformas identificadas na Crunchbase.

Além de pequenas em número de funcionários, as empresas brasileiras de plataforma digital são pequenas em relação à faixa de faturamento. Das empresas com um a dez funcionários, 63% faturam menos de US\$ 1 milhão por ano; e, das empresas na faixa de onze a cinquenta funcionários, 68% têm receita estimada entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões (gráfico 4). Um exemplo é o Singu (de onze a cinquenta funcionários), uma empresa de plataforma de serviços de beleza e bem-estar sob demanda, que permite que pessoas físicas encontrem e se conectem com profissionais do setor de beleza e bem-estar. Foi fundada em 2015, e sua receita estimada varia entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões anuais.

10. As informações disponíveis no site do iFood se referem a mais de 4 mil funcionários. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/ifood/>.

GRÁFICO 4

Mapa de calor do percentual de empresas controladoras de plataformas digitais de acordo com a interseção entre número de funcionários e renda estimada



Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

## 4.2 Distribuição setorial

Por não se restringirem a um setor específico, as empresas de plataforma são candidatas a “paradigma organizacional” (Gawer, 2021). No caso da economia brasileira de plataformas, cerca de 26% das empresas pertencem ao grupo comércio e compras<sup>11</sup> e quase 9%, o grupo comunidade e estilo de vida<sup>12</sup> (gráfico 5).

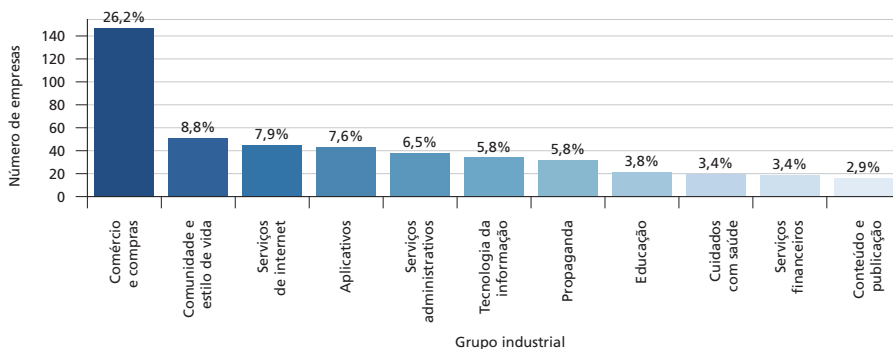
Um exemplo de empresa pertencente a comércio e compras é a B2W Digital, um conglomerado formado pelas Lojas Americanas – uma das mais tradicionais redes varejistas do país, fundada em 1929 no Rio de Janeiro, que conseguiu transformar seu modelo de negócios e lançar o *marketplace* Americanas.com – e pelas plataformas Submarino e Submarino Viagens.

A Drogarias Pacheco também fez uma transição para o mundo das plataformas digitais. Apesar de ainda ser uma drogaria convencional espalhada por diversas regiões do país, oferece um *marketplace* digital especializado em varejo farmacêutico cujas visitas mensais (incluindo acessos *desktop* e *mobile* ao site) giram em torno de 2,4 milhões.

11. Leilões, classificados, colecionáveis, avaliações de consumidores, cupons, comércio eletrônico, plataformas de comércio eletrônico, venda relâmpago, presente, cartão de presente, troca de presentes, registro de presentes, compra em grupo, compras locais, feito sob encomenda, mercado, leilões *online*, personalização, ponto de venda, comparação de preços, aluguel, varejo, tecnologia de varejo, compras, *shopping center*, compras sociais, artigos esportivos, vendas e concessões, artigos virtuais, atacado.

12. Adulto, bebê, *cannabis*, crianças, comunidades, namoro, idoso, família, funerais, humanitário, lazer, LGBT, estilo de vida, masculino, fóruns *online*, paternidade, animal de estimação, rede social privada, rede profissional, perguntas e respostas, religião, aposentadoria, indústria do sexo, tecnologia do sexo, social, empreendedorismo social, adolescentes, mundo virtual, casamento, feminino, jovens adultos.

GRÁFICO 5  
Empresas de plataforma digitais por setor



Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

Obs.: As empresas podem pertencer a mais de um setor.

Outro exemplo impressionante de comércio e compras é o extinto Peixe Urbano. Foi fundada em 2010 e era uma empresa de plataforma que permitia aos usuários encontrar e reservar ofertas em restaurantes, passagens aéreas, serviços de beleza, atividades de entretenimento e serviços comerciais de acordo com suas localidades e preferências. Seu sucesso poderia ser explicado não apenas pelos preços baixos dos cupons oferecidos, mas também pela curiosidade e pelo desejo dos consumidores de se sentirem elegantes e inseridos naquele então emergente contexto de consumo virtual (Câmara, 2015). O Peixe Urbano tinha 20 milhões de usuários cadastrados na plataforma e foi adquirido pela chinesa Baidu em 2014 por R\$ 10 milhões.<sup>13,14</sup> Em 2017, foi vendida para a Mountain Nazca, empresa de capital de risco localizada no Chile (Brigatto, 2017), e não está mais operando.

Um exemplo do grupo comunidade e estilo de vida é a Dr. Cannabis, uma empresa de plataforma que conecta pessoas a médicos e profissionais que produzem, revendem e prescrevem canabinoides de forma legal. Foi fundada em 2017 e já captou R\$ 2 milhões em duas rodadas de financiamento. Outra empresa do mesmo setor é a Job for Model, uma empresa de plataforma *freelancer* no setor de moda.

13. Disponível em: <http://glo.bo/1sjW3FL>.

14. O box 5 inclui mais exemplos de investimento das empresas de plataforma chinesas em empresas brasileiras.

## BOX 5

**Venture capital das grandes empresas de plataforma chinesas no Brasil**

O Brasil concentra 2% das empresas que receberam investimentos da Tencent, a maior empresa de plataforma da China. A Tencent investiu em seis empresas brasileiras até o momento: de corretoras de transporte de cargas ao setor imobiliário. Todas as empresas investidas pela Tencent estão localizadas em São Paulo, o epicentro da economia de plataformas no Brasil, como será visto nas próximas subseções. O primeiro investimento de risco da Tencent no Brasil foi na fintech Nubank, em 2018: US\$ 200 milhões foram aportados em troca de 5% do controle da empresa. Hoje a sede da Nubank encontra-se nas Ilhas Cayman e a empresa possui capital aberto na New York Stock Exchange. Seu valor de mercado é estimado em US\$ 30 bilhões, conforme dados da *Forbes*.

Desde então, outras empresas começaram a atrair *venture capital*, como a CargoX, fundada em 2013 e batizada de Uber dos Caminhões, por ter a missão de conectar caminhoneiros e cargas reunindo informações sobre 15 mil empresas que oferecem cargas a serem transportadas e 80 mil motoristas para entregá-las. Em 2021, fundiu-se com Fretebras e FretePago para formar a empresa Frete.com. A Tencent e o grupo japonês SoftBank são os principais investidores da CargoX.

No mesmo ano, QuintoAndar e Omie atraíram *venture capital* da Tencent (US\$ 120 milhões e R\$ 580 milhões, respectivamente). Outras duas empresas – Cora e Flash – também levantaram recursos da gigante chinesa. Os indicadores de crescimento dessas empresas brasileiras são um forte fator explicativo de elas terem se tornado alvos do *corporate venture capital* da Tencent: o Nubank tem mais de 70 milhões de clientes cadastrados na plataforma; o QuintoAndar viabiliza mais de 6 mil novos contratos por mês e já está presente em mais de trinta grandes cidades brasileiras. Segundo o CEO da empresa, “[Com o apoio da Tencent,] acreditamos que, criando novos meios de pagamento, será possível destravar o mercado”. Não é difícil entender que a Tencent tem interesse em capacitar sua plataforma WeChat Pay e competir por fatias de mercado no Brasil.

Fonte: Chiarini, Prates e Ribeiro (2023).  
Elaboração dos autores.

**4.3 Concentração nas regiões Sul e Sudeste**

As regiões Sul e Sudeste do país concentram 86% das empresas brasileiras de plataformas digitais, que estão espalhadas por todas as regiões e quase todos os estados, exceto Acre, Amapá, Roraima e Tocantins (figura 1). Há alta concentração nas capitais dos estados do Sul e do Sudeste. A cidade de São Paulo, sem considerar a região metropolitana, abriga 42,1% do total de empresas (gráfico 6), entre as quais as estabelecidas, como PagSeguro, VivaReal e iFood, e empresas em estágio *pre-seed* como Musii, uma rede social que conecta pessoas por meio da música.

A cidade do Rio de Janeiro aparece em segundo lugar, com 10,1% do total de empresas (gráfico 6), sendo a sede, por exemplo, do Hotel Urbano e do Volanty, *marketplace* digital de carros usados. Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre vêm em seguida, recebendo, por exemplo, Méliuz, MadeiraMadeira, ManejeBem e Deixa Comigo, respectivamente.

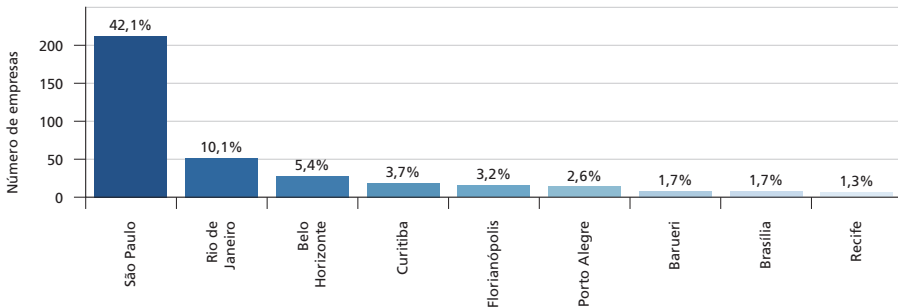
Além das capitais das regiões Sul e Sudeste, há empresas de plataforma no interior. Campinas, Caxias do Sul, Joinville, Londrina, Maringá, São Carlos, São José do Rio Preto, São José dos Campos e Uberlândia abrigam juntas 31 empresas, das quais já foi citado um exemplo interessante, o Rapidão App, instalado em São José do Rio Preto. Foram apresentadas também outras plataformas: uma sediada em Uberlândia, chamada Prestho, fundada em 2018, que conecta influenciadores digitais a empresas que buscam estratégias de *marketing online*; a Conta Azul, criada em 2011 em Joinville, conecta empresas a contadores; e, por fim, a Appegada, fundada em 2018 em Londrina, permite que os donos de animais encontrem serviços, rastreiem seus animais de estimação e façam adoção.

FIGURA 1  
Distribuição geográfica das empresas de plataforma brasileiras



Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

GRÁFICO 6  
Número de empresas de plataforma por cidade



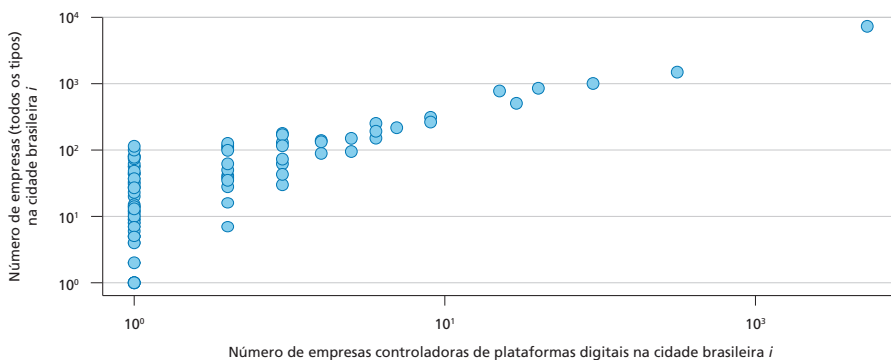
Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

Com menos intensidade, Centro-Oeste, Norte e Nordeste também aderiram ao movimento de plataformação no país. As capitais das regiões são localizações dominantes de empresas de plataformas digitais, conforme ilustrado na figura 1: por exemplo, Goiânia é a cidade-sede da Inspecto Agri; Recife abriga a SODE, empresa de plataforma que trata de logística urbana e também presta serviços de frete, criada em 2015 e adquirida pelo Magalu; e Salvador abriga o Saúde Vianet e o Onde Fui Roubado,<sup>15</sup> rede social colaborativa focada em denúncias populares e que alerta usuários e governo sobre os locais onde pessoas foram assaltadas.

É possível observar que, embora haja participação relativamente intensa de São Paulo e Rio de Janeiro na década da *platformania* (2010-2020), regiões relativamente menos industrializadas do país ainda estão aderindo ao processo. De fato, a distribuição das empresas de plataformas digitais por cidade segue exatamente o mesmo padrão de distribuição das empresas “genéricas” por cidade: as cidades que hospedam mais empresas são as que hospedam mais empresas de plataformas digitais. Isso é corroborado pela alta correlação apresentada no gráfico 7, com cada ponto representando uma cidade.

GRÁFICO 7

**Correlação de distribuição das cidades brasileiras – empresas (todos os tipos) versus empresas controladoras de plataforma digital**



Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

Obs.: Cada círculo corresponde à cidade brasileira  $i$ , sendo  $i = 97$ . Informações sobre a localização das empresas controladoras de plataformas estão disponíveis para 533 empresas, ou seja, 95% das empresas identificadas na Crunchbase.

Finalmente, é preciso mencionar que as regiões Sul e Sudeste não só concentram um maior número de empresa de plataforma como também concentram as maiores em número de funcionários, faixa de receita e captação total, conforme demonstrado a seguir.

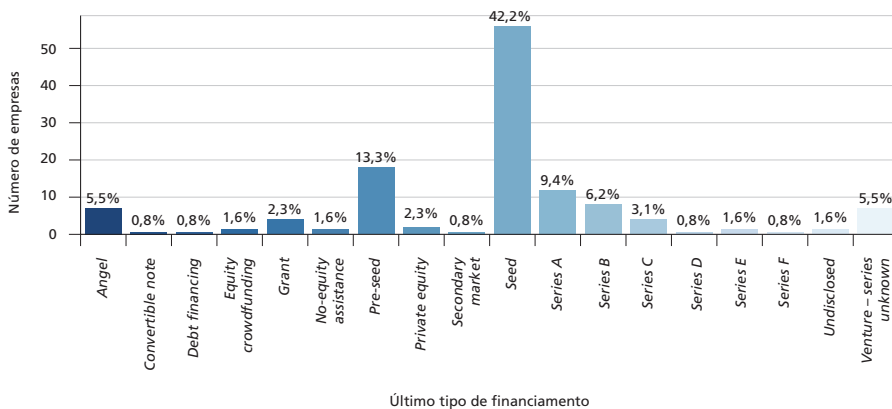
15. Outras plataformas digitais muito populares relacionadas a surtos de violência são Fogo Cruzado e Onde Tem Tiroteio (OTT), ambas sediadas no Rio de Janeiro e nenhuma delas cadastradas na Crunchbase.

#### 4.4 Baixo valor de financiamento, porém internacionalizado

Das 556 empresas de plataformas com sede no Brasil, apenas 17% possuem dados sobre operações de captação. Esse baixo percentual pode ser decorrente do ecossistema brasileiro de *venture capital* – ainda incipiente, subdesenvolvido e basicamente patrocinado por recursos governamentais (Veiga e McCahery, 2019). No entanto, também pode ser uma limitação da Crunchbase, pois não abrange todos os dados sobre investimentos em *startups*. Considerando a ressalva anterior, 55,5% das últimas rodadas de financiamento registradas são *pre-seed* e *seed*, e apenas 0,8% delas são rodadas de mercado secundário (gráfico 8). É natural que o número de rodadas iniciais de financiamento seja maior do que o de rodadas mais avançadas. No entanto, a grande discrepância entre o número de rodadas de financiamento iniciais e mais avançadas pode indicar tanto a imaturidade das empresas de plataforma nacionais quanto a imaturidade do sistema de financiamento.

Considerando, no entanto, o valor da captação, 51,5% delas representam recursos do mercado secundário (gráfico 9). Essa concentração de valor nas rodadas finais de captação pode indicar um valor médio muito baixo nas rodadas iniciais de investimento *seed* e *pre-seed*, o que viria a limitar as possibilidades de desenvolvimento dessas empresas. Por exemplo, nos Estados Unidos, o valor médio de uma rodada de financiamento inicial em 2020 foi de US\$ 4,6 milhões. Esse valor, que corresponde à primeira rodada de captações nos Estados Unidos, é um terço de todo o *fundraising* captado pelo Apontador, vigésima empresa de plataforma da tabela 2, onde estão listadas aquelas com maior captação.

GRÁFICO 8  
Distribuição do último tipo de financiamento, por número de empresas

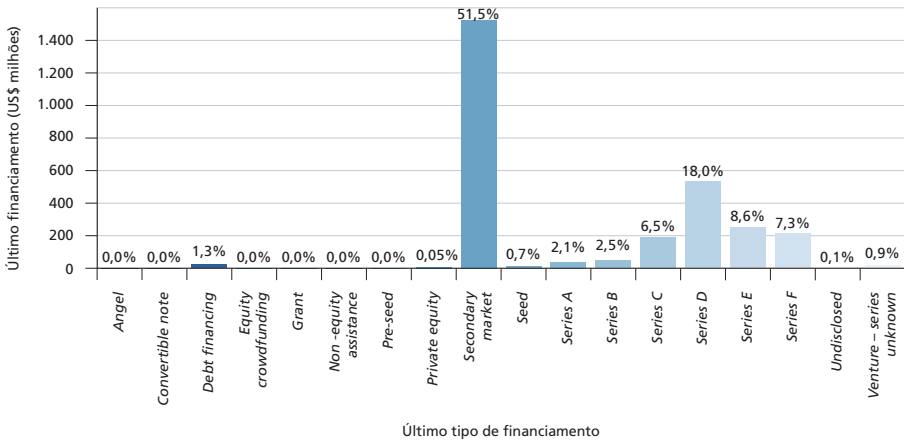


Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.



GRÁFICO 9

**Distribuição do último tipo de financiamento, por valor em US\$**



Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

TABELA 2

**As vinte maiores empresas de plataforma digitais ativas de acordo com o valor total do financiamento**

| Número | Nome           | Ano de fundação | Localização    | Funding total (US\$) | Equity funding total (US\$) | Setor/mercado           |
|--------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1      | iFood          | 2011            | Osasco         | 2.097.259.869        | 591.860.000                 | Serviço de entregas     |
| 2      | Loft           | 2018            | São Paulo      | 788.000.000          | 788.000.000                 | Marketplace imobiliário |
| 3      | Loggi          | 2013            | São Paulo      | 507.001.000          | 507.000.000                 | Serviço de entregas     |
| 4      | MadeiraMadeira | 2009            | Curitiba       | 338.820.267          | 335.984.000                 | Marketplace             |
| 5      | 99 (DiDi)      | 2012            | São Paulo      | 244.329.771          | 244.329.771                 | Carona                  |
| 6      | Hotel Urbano   | 2011            | Rio de Janeiro | 135.000.000          | 135.000.000                 | Viagens                 |
| 7      | Shopper        | 2015            | São Paulo      | 107.142.137          | 107.142.137                 | Marketplace             |
| 8      | VivaReal       | 2009            | São Paulo      | 74.780.000           | 74.780.000                  | Marketplace imobiliário |
| 9      | Trocafone      | 2014            | São Paulo      | 62.430.022           | 57.430.022                  | Marketplace             |
| 10     | InstaCarro     | 2015            | São Paulo      | 55.622.617           | 55.622.617                  | Marketplace             |
| 11     | Conexa Saúde   | 2017            | São Paulo      | 45.464.351           | 45.464.351                  | Healthtech              |
| 12     | ContaAzul      | 2011            | Joinville      | 36.983.721           | 36.983.721                  | Fintech                 |
| 13     | EmCasa         | 2018            | Rio de Janeiro | 32.100.000           | 28.600.000                  | Marketplace imobiliário |
| 14     | FinanZero      | 2015            | São Paulo      | 26.788.817           | 26.788.817                  | Fintech                 |
| 15     | Pagaleve       | 2021            | São Paulo      | 25.851.098           | 25.851.098                  | Fintech                 |
| 16     | Volanty        | 2017            | Rio de Janeiro | 23.000.000           | 23.400.000                  | Marketplace             |

(Continua)

(Continuação)

| Número | Nome      | Ano de fundação | Localização | Funding total (US\$) | Equity funding total (US\$) | Setor/mercado       |
|--------|-----------|-----------------|-------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| 17     | Cayena    | 2019            | São Paulo   | 21.000.000           | 21.000.000                  | Marketplace         |
| 18     | Elo7      | 2008            | São Paulo   | 18.000.000           | 18.000.000                  | Marketplace         |
| 19     | GetNinjas | 2011            | São Paulo   | 16.786.267           | 16.786.267                  | Freelancing online  |
| 20     | Apontador | 2008            | São Paulo   | 15.000.000           | 15.000.000                  | Mecanismo de buscas |

Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

O iFood tem o maior valor total de financiamento. A empresa levantou um total de US\$ 2,1 bilhões em oito rodadas. Os primeiros recursos captados vieram exclusivamente de investidores brasileiros (Warehouse Investimentos e Movile) e, a partir de 2014, investidores estrangeiros financiaram a empresa (Prosus, da Holanda, e Just Eat, do Reino Unido). A Loft – *marketplace* de imóveis residenciais que auxilia na gestão do processo de compra e venda de imóveis –, fundada em 2018, levantou um total de US\$ 788 milhões em quatro rodadas de captação com 46 investidores, dos quais seis são investidores líderes: Vulcan, D1 Capital Partners, Fifth Wall, Andreessen Horowitz, dos Estados Unidos; Baillie Gifford, do Reino Unido; e Monashees, do Brasil. A Loggi – uma plataforma de entrega de alimentos e serviços de correio por atacado –, fundada em 2013, levantou um total de US\$ 507 milhões em oito rodadas. A primeira em 2013, com captação de US\$ 1 milhão (Iporanga Ventures). A partir de 2014, os investidores estrangeiros passaram a desempenhar um papel de destaque (Qualcomm Ventures, Dragoner Investment Group, IFC Venture Capital, Microsoft’s Venture Fund, GGV Capital, Fifth Wall, Sunley House Capital Management, dos Estados Unidos; Kaszek, da Argentina; SoftBank Vision Fund, do Reino Unido; e Velt Partners, da Espanha), com presença tímida de outros investidores brasileiros (Monashees e CapSur Capital).

## 5 DISCUSSÃO

O que motivou inicialmente a elaboração deste capítulo foi verificar se as empresas brasileiras acompanharam a tendência mundial de desenvolvimento de plataformas digitais. A investigação e os dados levaram a outras questões relacionadas. Uma delas diz respeito à natureza desse processo de plataformização em termos de mercados: o processo de plataformização brasileiro seguiria sua própria trajetória original ou teria copiado os mesmos mercados que foram plataformizados no resto do mundo? Por exemplo, a Mundi, empresa fundada em 2008 e adquirida pela Kayak, era a versão brasileira da plataforma internacional Booking.com? A 99, fundada em 2012 e adquirida pela DiDi, era a versão nacional da plataforma estadunidense Uber? Muitos outros exemplos existem (quadro 4), e essa possível “tropicalização” das plataformas digitais merece uma investigação mais aprofundada, que está fora do escopo deste capítulo – e também deste livro.

## QUADRO 4

**Empresas de plataforma digitais estrangeiras e brasileiras que operam nos mesmos mercados**

| Setor/mercado                          | Plataformas estrangeiras |                 | Plataformas brasileiras |                 |
|--|--------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
|  | Nome                     | Ano de fundação | Nome                    | Ano de fundação |
| Marketplace de ingressos               | Ticketmaster             | 1976            | Sympla                  | 2012            |
| Marketplace                            | Amazon                   | 1994            | Submarino               | 1999            |
| Viagens                                | Booking.com              | 1996            | Mundi                   | 2008            |
| Trabalho <i>online</i>                 | UpWork                   | 1999            | 99Freelas               | 2014            |
| Entregas                               | GrubHub                  | 2004            | Loggi                   | 2013            |
| Mídias sociais                         | Yelp                     | 2004            | Kekanto                 | 2010            |
| Trabalho <i>online</i>                 | Amazon Mechanical Turk   | 2005            | Testaisso               | 2013            |
| Marketplace de veículos                | CarGurus                 | 2006            | Volanty                 | 2017            |
| Marketplace de produtos de segunda mão | OLX                      | 2006            | JáVendeu.com            | 2020            |
| Streaming de vídeo                     | MUBI                     | 2007            | Filme Filme             | 2020            |
| Trabalho <i>online</i> local           | Taskrabbit               | 2008            | GetNinjas               | 2011            |
| Carona                                 | Uber                     | 2009            | 99Taxi                  | 2012            |
| Relacionamentos                        | Tinder                   | 2012            | Umatch                  | 2020            |
| Redes sociais pessoais                 | OnlyFans                 | 2016            | Privacy                 | 2020            |

Fonte: Crunchbase.  
Elaboração dos autores.

Observaram-se também empresas brasileiras de plataforma digital muito singulares. A Uboi, fundada em 2016, é conhecida como a “Uber do gado” e tem mais de 3 mil caminhões cadastrados no aplicativo. Ela é controlada pelo conglomerado JBS e permite que os pecuaristas acessem a frota da JBS e outras cadastradas no aplicativo, oferecendo monitoramento em tempo real do transporte de gado. Também foram identificadas microempresas que lidam com desafios locais, como a Appgas – uma plataforma que conecta consumidores e distribuidores de botijão de gás, especialmente em localidades não cobertas por sistemas de gasodutos – e a Pleni<sup>16</sup> – um *marketplace* que conecta distribuidores de água mineral engarrafada a consumidores, relevantes em regiões onde a água potável não chega por dutos. Existem até empresas como a Goleiro de Aluguel, que conecta atletas a times de futebol e goleiros.

Além disso, foi identificado um grande número de plataformas de *marketplace* para produtos e serviços como: i) automóveis (InstaCarro); ii) autopeças (Original); iii) transporte de passageiros (99); iv) entregas por motos (Motoboy.app) ou

16. Assim como o Pleni, há outras plataformas que sequer estão na Crunchbase, como a Rapidágua. Disponível em: <https://www.rapidagua.com.br/>.

carros (Vuxx); e v) serviços auxiliares para motoristas (como seguros ou reboques – Cadê Guincho). Esses exemplos demonstram como as características anteriores do mercado permanecem e condicionam o processo de plataformação.

Outra questão evidenciada pelos dados se refere às empresas de plataforma digital que operam em mercados relacionados à sustentabilidade. Destacam-se aqui algumas que conectam *players* do mercado de energia renovável, como Lemon Energy e CleanClic, B2Blue.com, Descarte Legal e Agro2Business, que desenvolveram sistemas transacionais para gestão de resíduos e comercialização de subprodutos, remetendo ao conceito de simbiose industrial (Krom, Piscicelli e Frenken, 2022). Isso pode indicar um potencial para que mais empresas de plataforma atuem em direção à sustentabilidade e se tornem importantes vetores da “transição gêmea” (verde e digital) (Ferreira *et al.*, 2022; Fouquet e Hippe, 2022). Se for esse realmente o caso, esse “mercado” de empresas de plataforma voltadas para a sustentabilidade merece atenção especial e talvez até políticas públicas que promovam seu desenvolvimento e viabilização.

Além disso, por fim, os dados sobre financiamento (subseção 4.4.) mostraram a participação limitada de investidores no processo de investimento, sendo que a maioria das empresas ainda é muito pequena (*pre-seed* e *seed*). Essa parece ser uma característica da estrutura do mercado brasileiro de *private equity* e *venture capital* (Carvalho, Gallucci Netto e Sampaio, 2014). Apesar de o número de investidores ser restrito, uma vez que as empresas de plataforma começam a crescer, o investimento do exterior aumenta (mercados secundários) ou elas são adquiridas/assumidas por empresas de plataforma estrangeiras. Essa particularidade merece mais investigação, especialmente para entender os fluxos internacionais de investimento na economia de plataformas em todo o mundo e se medidas especiais devem ser tomadas para salvaguardar os interesses de mercado e nacionais, dada a nova dinâmica de fusões e aquisições digitais (Gautier e Lamesch, 2021; Parker, Petropoulos e Van Alstyne, 2021), já que, conforme apontado na subseção 2.3, a literatura trata de forma ambígua os efeitos da aquisição de *startups* pelas grandes empresas de plataforma.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vale ressaltar novamente a unidade de análise proposta neste capítulo: a empresa controladora de plataformas digitais, isto é, a empresa de plataforma. Enquanto uma plataforma digital é um “espaço de ação social organizado e mais ou menos expansivo, com forte embasamento técnico e base institucional” (Dolata e Schrape, 2022, p. 14, tradução nossa), a unidade de análise é uma organização que controla/possui uma plataforma digital. Pensando nisso, foi proposto que se verificasse se o setor privado brasileiro havia aderido à década da *platformania*

(2010-2020) e, em caso afirmativo, quais teriam sido as principais características em relação ao tamanho das empresas, setor, distribuição regional e sua fonte de recursos.

A identificação de 556 grandes empresas de plataforma sediadas no Brasil, das quais 82% foram fundadas a partir de 2011, é uma evidência de que o país aderiu à tendência da *platformania* internacional. Isso contraria estudos que recorrentemente apontavam um mapa vazio na região quanto à existência de empresas domésticas de plataformas digitais, como se no Brasil e em outros países do Sul global houvesse apenas plataformas digitais controladas por empresas de plataforma internacionais. Não se pode negar a presença preponderante destas no território nacional, pois, em alguns setores, empresas estrangeiras de plataforma digital são dominantes, como: transporte de passageiros (Uber); motores de busca (Google); e redes sociais (Meta), demonstrando uma dependência muito grave da oferta internacional de serviços digitais. No entanto, são apontados indícios de que há um grupo doméstico não desprezível ganhando força. O iFood, por exemplo, controla hoje mais de 70% do mercado,<sup>17</sup> e há outras empresas de plataformas digitais nacionais que fizeram tanto sucesso que acabaram sendo adquiridas por grupos internacionais, como a Akwan, que desenvolveu uma plataforma de busca e logo foi adquirida pelo Google, ou a 99, que foi adquirida pela chinesa DiDi.

Apesar dos unicórnios,<sup>18</sup> como o já citado iFood, a maioria das empresas de plataforma brasileiras é pequena em termos de faturamento e funcionários, está concentrada regionalmente e é infante em termos de financiamento.

Sem dúvida, a classificação por grupos da indústria proposta pela Crunchbase, conforme apresentado na subseção 4.2, é imprecisa (Savin, Chukavina e Pushkarev, 2022), sendo necessária uma investigação mais aprofundada sobre a classificação nas plataformas brasileiras. Além disso, a triagem de empresas de plataforma brasileiras por função (B2B, B2C, B2G),<sup>19</sup> tipo (transacional, inovativa, informacional, híbrida) e mercado (transporte de passageiros, entrega, imóveis etc.) seria uma importante contribuição para a compreensão da economia brasileira de plataformas digitais. As evidências apresentadas parecem apontar para uma forma específica de inserção do Brasil na economia de plataforma global. As empresas de plataforma brasileiras assumem diferentes tipos e se especializam em nichos

---

17. Disponível em: <https://valorinternational.globo.com/business/news/2022/01/06/drop-in-industry-uber-eats-ends-restaurants-delivery-eletrobrass-privatization-schedule.ghtml>.

18. No contexto das *startups*, um "unicórnio" se refere a uma empresa que alcançou uma capitalização de mercado de, no mínimo, US\$ 1 bilhão antes de realizar uma oferta pública inicial (*initial public offering* – IPO) ou ser adquirida por outra empresa. Essas empresas são notáveis, assemelhando-se à raridade e à valiosidade atribuídas aos unicórnios na mitologia, devido ao seu crescimento acelerado e ao seu potencial de disruptura no mercado.

19. B2B (*business-to-business*) se refere a transações comerciais entre empresas; B2C (*business-to-consumer*) envolve transações comerciais diretas entre uma empresa e consumidores individuais; B2G (*business-to-government*) se refere a transações comerciais entre empresas e órgãos governamentais.

específicos, mas, no final, são variações de *marketplaces* que conectam indivíduos ou grupos para transações ou interações. Essas plataformas geralmente possuem um valor de mercado menor do que as plataformas de inovação (Cusumano, Gawer e Yoffie, 2019), apresentam menores barreiras à entrada e menores custos de desenvolvimento, além de menores demandas tecnológicas.

Mais investigações também são necessárias sobre os dados apresentados na subseção 4.3, que mostraram a prevalência de São Paulo e Rio de Janeiro na *platformania*. Isso tem implicações importantes para o desenvolvimento regional do país. Se as plataformas digitais são o elemento organizacional fundamental no novo paradigma tecnoeconômico, conforme mencionado na seção 2, e as empresas de plataforma podem ser pontos gravitacionais para a acumulação de capital, o valor apropriado pelos controladores das plataformas estão restritos às regiões Sul e Sudeste, que já são as regiões mais dinâmicas em termos de atividade econômica e renda.

## REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Jorge; SOUSA, Leandro Magalhães Silva de. **Sharing the benefits of the data economy for economic development**. Amsterdã: SSRN, 2019. Disponível em: <https://www.ssrn.com/abstract=3699076>.
- BELLEFLAMME, Paul; PEITZ, Martin. **The economics of platforms**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781108696913/type/book>.
- BESTEN, Matthijs L. **Crunchbase research: monitoring entrepreneurship research in the age of big data**. Amsterdã: SSRN, 2020. Disponível em: <https://www.ssrn.com/abstract=3724395>.
- BRIGATTO, Gustavo. Baidu vende Peixe Urbano para fundo. **Valor Econômico**, 28 nov. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/11/28/baidu-vende-peixe-urbano-para-fundo.ghtml>.
- CÂMARA, Sara Talita Costa. **Consumo na cibercultura: uma etnografia sobre o valor da compra no e-commerce local Peixe Urbano**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.
- CARVALHO, Antonio Gledson; GALLUCCI NETTO, Humberto; SAMPAIO, Joelson. Private equity and venture capital in Brazil: an analysis of its evolution. **Brazilian Review of Finance**, v. 12, n. 4, p. 499, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbfin/article/view/43304>.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society**. The information age: economy, society, and culture. 2nd ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 1996. v. 1.

\_\_\_\_\_. **Communication power**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

CHIARINI, Tulio; PRATES, Bruno Prado; RIBEIRO, Leonardo Costa. *Venture capital* das grandes plataformas chinesas no Brasil e no mundo. **Boletim Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, v. 72, p. 16-21, 2023.

COHEN, Julie E. **Between truth and power: the legal constructions of informational capitalism**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

CUSUMANO, Michael A.; GAWER, Annabelle; YOFFIE, David B. **The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power**. New York: Harper Business, 2019.

DALLE, Jean-Michel; BESTEN, Matthijs Den; MENONI, Carlo. **Using Crunchbase for economic and managerial research**. Paris: OECD, 2017. (Science, Technology and Industry Working Papers, n. 2017/08).

DAVIES, Anna R. *et al.* Sharing economies: moving beyond binaries in a digital age. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 10, n. 2, p. 209-230, 2017. Disponível em: <https://academic.oup.com/cjres/article/10/2/209/3868122>.

DOLATA, Ulrich; SCHRAPE, Jan-Felix. **Platform architectures: the structuration of platform companies on the internet**. Stuttgart: University of Stuttgart, 2022. (SOI Discussion Paper, n. 2022.01).

EVANS, David S.; SCHMALENSEE, Richard. **Matchmakers**. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

EVANS, Peter C.; GAWER, Annabelle. **The rise of the platform enterprise: a global survey**. New York: CGE, 2016. (The Emerging Platform Economy Series, n. 1).

FERRATI, Francesco; MUFFATTO, Moreno. Using Crunchbase for research in entrepreneurship: data content and structure. *In: EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES*, 19., 2020, Aveiro, Portugal. **Proceedings...** Aveiro: ECRM, 2020. p. 11.

FERREIRA, João J. *et al.* The interactions of entrepreneurial attitudes, abilities and aspirations in the (twin) environmental and digital transitions? A dynamic panel data approach. **Technology in Society**, v. 71, p. 102121, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160791X22002627>.

FOUQUET, Roger; HIPPE, Ralph. Twin transitions of decarbonisation and digitalisation: a historical perspective on energy and information in European economies. **Energy Research and Social Science**, v. 91, p. 102736, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2214629622002407>.

FRENKEN, Koen; FUENFSCHILLING, Lea. The rise of online platforms and the triumph of the corporation. **International Journal for Sociological Debate**, v. 14, n. 03, p. 101-113, 2020.

FRIEDERICI, Nicolas; REISCHAUER, Georg; LEHDONVIRTA, Vili. **The business of European platforms: how digital intermediaries in e-commerce, food delivery, health and care, and social networking manage value and compete**. Oxford: University of Oxford, 2022.

GAUTIER, Axel; LAMESCH, Joe. Mergers in the digital economy. **Information Economics and Policy**, v. 54, n. C, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167624520301347>.

GAWER, Annabelle. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1239-1249, 2014. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733314000456>.

\_\_\_\_\_. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. **Innovation, Organization and Management**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14479338.2021.1965888>.

GROEN, Willem Pieter de *et al.* **Digital labour platforms in the EU: mapping and business models**. Brussels: CEPS, 2021.

KÄSSI, Otto; LEHDONVIRTA, Vili; STEPHANY, Fabian. **How many online workers are there in the world? A data-driven assessment**. [s.l.]: [s.n.], 2021.

KEMENY, Tom; NATHAN, Max; ALMEER, Bader. **Using Crunchbase to explore innovative ecosystems in the US and UK**. Birmingham: University of Birmingham, 2017. (Discussion Paper Series, n. 2017.01).

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. The rise of the platform economy. **Issues in science and technology**, v. 32, n. 3, p. 61-69, 2016.

\_\_\_\_\_. The platform economy: restructuring the space of capitalist accumulation. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 13, n. 1, p. 55-76, 2020. Disponível em: <https://academic.oup.com/cjres/article/13/1/55/5809994>.



KROM, Pim; PISCICELLI, Laura; FRENKEN, Koen. Digital platforms for industrial symbiosis. **Journal of Innovation Economics and Management**, v. 39, n. 3, p. 215-240, 2022. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2022-3-page-215.htm?ref=doi>.

LAZONICK, W. The US stock market and the governance of innovative enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 6, p. 983-1035, 2007. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-lookup/doi/10.1093/icc/dtm030>.

LEHDONVIRTA, Vili. **Cloud empires: how digital platforms are overtaking the state and how we can regain control**. Cambridge: MIT Press, 2022.

MANSELL, Robin; STEINMUELLER, W. Edward. **Advanced introduction to platform economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 2020.

MAO, Yuping. Intercoder reliability techniques: Holsti method. *In*: ALLEN, Mike (Org.). **The SAGE Encyclopedia of Communication research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017. p. 740-743.

MAZZUCATO, Mariana. Innovation, the state and patient capital. *In*: JACOBS, Michael; MAZZUCATO, Mariana (Org.). **Rethinking capitalism: economics and policy for sustainable and inclusive growth**. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2016.

NAMBISAN, Satish; WRIGHT, Mike; FELDMAN, Maryann. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. **Research Policy**, v. 48, n. 8, p. 103773, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733319300812>.

NOVA FILHO, Marcus Vinicius Menezes; CHIARINI, Tulio; MARCATO, Marília Bassetti. **Plataformização do mercado audiovisual: a indústria de streaming de vídeo no Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2023. (Texto para Discussão, n. 2929).

PARKER, Geoffrey G.; PETROPOULOS, Georgios; VAN ALSTYNE, Marshall W. Platform mergers and antitrust. **Industrial and Corporate Change**, v. 30, n. 5, p. 1307-1336, 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/30/5/1307/6365871>.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Platform revolution: how networked markets are transforming the economy? And how to make them work for you**. New York: Norton and Company, 2016.

RIKAP, Cecilia; LUNDVALL, Bengt-Åke. Big tech, knowledge predation and the implications for development. **Innovation and Development**, v. 12, n. 3, p. 1-28, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2157930X.2020.1855825>.

\_\_\_\_\_. **The digital innovation race**: conceptualizing the emerging new world order. Cham: Palgrave MacMillan, 2021.

RISO, Sara. **Digital age**: mapping the contours of the platform economy. Dublin: Eurofound, 2019. (Working Paper, n. WPEF19060).

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

SAVIN, Ivan; CHUKAVINA, Kristina; PUSHKAREV, Andrey. Topic-based classification and identification of global trends for startup companies. **Small Business Economics**, v. 60, p. 659-689, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s11187-022-00609-6>.

SILVA, Victo José; BONACELLI, Maria Beatriz Machado; PACHECO, Carlos Américo. O sistema tecnológico digital. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 19, p. 1-31, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8658756>.

SILVA, Victo José; CHIARINI, Tulio. The platformization of science: towards a scientific digital platform taxonomy. **Minerva**, v. 61, p. 1-19, 2023.

SILVA, Victo José; CHIARINI, Tulio; RIBEIRO, Leonardo da Costa. **Viagens de descobrimento**: mapeando a geografia da economia de plataformas. São Paulo: Blucher, 2022. p. 374-394. Disponível em: <http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/37219>.

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

TEECE, David J. Profiting from innovation in the digital economy: enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. **Research Policy**, v. 47, n. 8, p. 1367-1387, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733318300763>.

VAN DIJCK, José. Seeing the forest for the trees: visualizing platformization and its governance. **New Media and Society**, v. 23, n. 9, p. 1-19, 2020. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444820940293>.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martijn de. **The platform society**: public values in a connective world. Oxford: Oxford University Press, 2018.

VEIGA, Marcelo Godke; MCCAHERY, Joseph A. The financing of small and medium-sized enterprises: an analysis of the financing gap in Brazil. **European Business Organization Law Review**, v. 20, n. 4, p. 633-664, 2019. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s40804-019-00167-7>.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância**: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

**APÊNDICE**

**QUADRO A.1**

**Lista das empresas de plataforma citadas no capítulo**

| Empresa           | Website/Aplicativo  | Status | Empresa            | Website/Aplicativo  | Status  |
|-------------------|---|--------|--------------------|---|---------|
| 99Freelas         | <a href="https://www.99freelas.com.br/">https://www.99freelas.com.br/</a>                 | Ativo  | Lojas Americanas   | <a href="https://www.americanas.com.br/">https://www.americanas.com.br/</a>           | Ativo   |
| 99                | <a href="http://99app.com/">http://99app.com/</a>   | Ativo  | MadeiraMadeira     | <a href="https://www.madeiramadeira.com.br/">https://www.madeiramadeira.com.br/</a>   | Ativo   |
| Agro2business.com | <a href="https://www.agro2business.com/">https://www.agro2business.com/</a>               | Ativo  | Magalu             | <a href="https://www.magazineluiza.com.br/">https://www.magazineluiza.com.br/</a>     | Ativo   |
| Aiqfome           | <a href="https://aiqfome.com/">https://aiqfome.com/</a>                                   | Ativo  | ManejeBem          | <a href="http://www.manejem.com.br/">http://www.manejem.com.br/</a>                   | Ativo   |
| Apontador         | <a href="https://www.apontador.com.br/">https://www.apontador.com.br/</a>                 | Ativo  | Méliuz             | <a href="https://www.meliuz.com.br/">https://www.meliuz.com.br/</a>                   | Ativo   |
| Appegada          | <a href="https://appgada.com/">https://appgada.com/</a>                                   | Ativo  | Motoboy App¹       | <a href="https://motoboy.app/">https://motoboy.app/</a>                               | Ativo   |
| Appgas            | <a href="https://appgas.com/">https://appgas.com/</a>                                     | Ativo  | Mundi.com          | <a href="https://www.mundi.com.br/">https://www.mundi.com.br/</a>                     | Ativo   |
| B2Blue.com        | <a href="https://www.b2blue.com/">https://www.b2blue.com/</a>                             | Ativo  | Musii              | <a href="https://www.musii.app/">https://www.musii.app/</a>                           | Ativo   |
| B2W Digital       | <a href="https://ri.americanas.io/">https://ri.americanas.io/</a>                         | Ativo  | Onde Fui Roubado   | <a href="http://ondefuiroubado.com.br/">http://ondefuiroubado.com.br/</a>             | Ativo   |
| Cadê Guincho      | <a href="https://cadeguincho.com/">https://cadeguincho.com/</a>                           | Ativo  | Onde Tem Tiroteio¹ | <a href="https://www.ondetemtiroteio.com.br/">https://www.ondetemtiroteio.com.br/</a> | Ativo   |
| CargoX            | <a href="https://cargox.com.br/">https://cargox.com.br/</a>                               | Ativo  | Original           | <a href="https://www.original.com.br/">https://www.original.com.br/</a>               | Ativo   |
| Cayena            | <a href="https://www.cayena.com/">https://www.cayena.com/</a>                             | Ativo  | Pagaleve           | <a href="https://www.pagaleve.com.br/">https://www.pagaleve.com.br/</a>               | Ativo   |
| Cleanclic         | <a href="https://www.cleanclic.com.br/">https://www.cleanclic.com.br/</a>                 | Ativo  | PagSeguro          | <a href="https://pagseguro.uol.com.br/">https://pagseguro.uol.com.br/</a>             | Ativo   |
| Conexa Saúde      | <a href="https://www.conexasaude.com.br/">https://www.conexasaude.com.br/</a>             | Ativo  | Pede Pronto        | <a href="https://www.pedepronto.com.br/">https://www.pedepronto.com.br/</a>           | Ativo   |
| Conta Azul        | <a href="https://contaazul.com/">https://contaazul.com/</a>                               | Ativo  | Peixe Urbano       | -   | Fechada |
| Deixa Comigo      | <a href="https://www.deixacomigoonline.com.br/">https://www.deixacomigoonline.com.br/</a> | Ativo  | Pleni              | <a href="https://pleni.com.br/">https://pleni.com.br/</a>                             | Ativo   |
| Dr. Cannabis      | <a href="https://dr cannabis.com.br/">https://dr cannabis.com.br/</a>                     | Ativo  | Prestito           | <a href="https://www.prestito.com.br/">https://www.prestito.com.br/</a>               | Ativo   |
| Drogarias Pacheco | <a href="https://www.drogariaspacheco.com.br/">https://www.drogariaspacheco.com.br/</a>   | Ativo  | Privacy            | <a href="https://privacy.com.br/">https://privacy.com.br/</a>                         | Ativo   |
| Elo7              | <a href="http://www.elo7.com.br/">http://www.elo7.com.br/</a>                             | Ativo  | Prolancer          | <a href="http://prolancer.com.br/">http://prolancer.com.br/</a>                       | Ativo   |

(Continua)

(Continuação)

| Empresa                   | Website/Aplicativo  | Status  | Empresa                | Website/Aplicativo  | Status  |
|---------------------------|---|---------|------------------------|---|---------|
| EmCasa                    | <a href="https://www.emcasa.com/">https://www.emcasa.com/</a>                       | Ativo   | QuintoAndar            | <a href="https://www.quintoandar.com.br/">https://www.quintoandar.com.br/</a>           | Ativo   |
| Filme Filme               | <a href="https://www.filmefilme.com.br/">https://www.filmefilme.com.br/</a>         | Ativo   | Rapidágua <sup>1</sup> | <a href="https://www.rapidagua.com.br/">https://www.rapidagua.com.br/</a>               | Ativo   |
| Flash Boy                 | <a href="https://flashboydelivery.com.br/">https://flashboydelivery.com.br/</a>     | Ativo   | Rapidão App            | <a href="https://rapidaoapp.com.br/">https://rapidaoapp.com.br/</a>                     | Ativo   |
| Fogo Cruzado <sup>1</sup> | <a href="https://fogocruzado.org.br/">https://fogocruzado.org.br/</a>               | Ativo   | Saúde Vianet           | <a href="https://saudevianet.com.br/">https://saudevianet.com.br/</a>                   | Ativo   |
| Garcia Imóveis            | <a href="http://www.garciaimoveisrs.com.br/">http://www.garciaimoveisrs.com.br/</a> | Ativo   | Shopper                | <a href="https://landing.shopper.com.br/">https://landing.shopper.com.br/</a>           | Ativo   |
| GetNinjas                 | <a href="https://www.getninjas.com.br/">https://www.getninjas.com.br/</a>           | Ativo   | Singu                  | <a href="https://www.singu.com.br/">https://www.singu.com.br/</a>                       | Ativo   |
| Goleiro de Aluguel        | <a href="https://goleirodealuguel.com.br/">https://goleirodealuguel.com.br/</a>     | Ativo   | SODE                   | <a href="https://sode.com.br/">https://sode.com.br/</a>                                 | Ativo   |
| Homer1                    | <a href="https://www.homer.com.br/">https://www.homer.com.br/</a>                   | Ativo   | Submarino              | <a href="https://www.submarino.com.br/">https://www.submarino.com.br/</a>               | Ativo   |
| Hotel Urbano              | <a href="https://www.hurb.com/">https://www.hurb.com/</a>                           | Ativo   | Submarino Viagens      | <a href="https://www.submarinoviagens.com.br/">https://www.submarinoviagens.com.br/</a> | Ativo   |
| iFood                     | <a href="https://ifood.com.br/">https://ifood.com.br/</a>                           | Ativo   | Telecine               | <a href="https://www.telecine.com.br/">https://www.telecine.com.br/</a>                 | Ativo   |
| Imóvelweb                 | <a href="https://www.imovelweb.com.br/">https://www.imovelweb.com.br/</a>           | Ativo   | Testaisso              | <a href="https://www.testaisso.com.br/">https://www.testaisso.com.br/</a>               | Ativo   |
| Inspecto Agri             | <a href="http://www.inspectoagri.com/">http://www.inspectoagri.com/</a>             | Ativo   | Uboi                   | <a href="https://uboi.com.br/">https://uboi.com.br/</a>                                 | Ativo   |
| InstaCarro                | <a href="https://www.instacarro.com/">https://www.instacarro.com/</a>               | Ativo   | Umatch                 | <a href="https://www.umatch.com.br/">https://www.umatch.com.br/</a>                     | Ativo   |
| JáVendeu.com              | <a href="https://javedeu.com/">https://javedeu.com/</a>                             | Ativo   | Veggi                  | <a href="https://veggi.io/">https://veggi.io/</a>                                       | Ativo   |
| Job for Model             | <a href="https://jobformodel.com/">https://jobformodel.com/</a>                     | Ativo   | Velling                | <a href="https://velling.com.br/">https://velling.com.br/</a>                           | Ativo   |
| Kekanto                   | -   | Fechada | VivaReal               | <a href="https://www.vivareal.com.br/">https://www.vivareal.com.br/</a>                 | Ativo   |
| Lemon Energy              | <a href="https://www.energielemon.com.br/">https://www.energielemon.com.br/</a>     | Ativo   | Volanty                | <a href="https://www.volanty.com/">https://www.volanty.com/</a>                         | Fechada |
| Lockey                    | <a href="http://www.lockey.com.br/">http://www.lockey.com.br/</a>                   | Ativo   | Vuxx                   | <a href="https://www.vuxx.com.br/">https://www.vuxx.com.br/</a>                         | Ativo   |
| Loft                      | <a href="https://loft.com.br/">https://loft.com.br/</a>                             | Ativo   | Zap Imóveis            | <a href="https://www.zapimoveis.com.br/">https://www.zapimoveis.com.br/</a>             | Ativo   |
| Loggi                     | <a href="https://www.loggi.com/">https://www.loggi.com/</a>                         | Ativo   | Zé Delivery            | <a href="https://www.ze.delivery/">https://www.ze.delivery/</a>                         | Ativo   |

Fonte: Crunchbase.

Elaboração dos autores.

Nota: <sup>1</sup> Plataformas que não estão presentes na Crunchbase.