

---

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC), SÃO SEBASTIÃO – SP, 2024  
CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

**ETEC SÃO SEBASTIÃO**

**CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

ARTHUR BERTHOLDO TAVOLARO

CARLOS HENRIQUE SOUZA FERREIRA

JULIO CÉSAR GONÇALVES SOUZA

**MODELO DE NEGÓCIOS: Plataforma Multilateral para Locadoras de Veículos**

**SÃO SEBASTIÃO/SP**

**2024**

---

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC), SÃO SEBASTIÃO – SP, 2024  
ARTHUR BERTHOLDO TAVOLARO'

CARLOS HENRIQUE SOUZA FERREIRA

JULIO CÉSAR GONÇALVES SOUZA

**MODELO DE NEGÓCIOS: Plataforma Multilateral para Locadoras de Veículos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à ETEC de São Sebastião, como parte das exigências para a obtenção do título de técnico em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Patricia Carbonari Pantojo

Coorientador: Prof. Me. Edson Wagner Rodrigues

**SÃO SEBASTIÃO/SP**

**2024**

## SUMÁRIO

<b>1.0.</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0.</b>	<b>Inovação e Empreendedorismo</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0.</b>	<b>Modelo de Negócios de Plataforma</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1.</b>	<b>Economia Compartilhada e Plataforma Multilateral</b> .....	<b>6</b>
<b>4.0.</b>	<b>Locadoras no Brasil e a Depreciação</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1.</b>	<b>Aspectos Legais e Regulamentos</b> .....	<b>8</b>
<b>5.0.</b>	<b>Modelo de negócios Canvas – Khart</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1.</b>	<b>Parceiros Chave</b> .....	<b>10</b>
<b>5.2.</b>	<b>Atividades Chave</b> .....	<b>10</b>
<b>5.3.</b>	<b>Recursos Chave</b> .....	<b>10</b>
<b>5.4.</b>	<b>Proposta de Valor</b> .....	<b>10</b>
<b>5.5.</b>	<b>Relação com o Cliente</b> .....	<b>10</b>
<b>5.6.</b>	<b>Canais</b> .....	<b>11</b>
<b>5.7.</b>	<b>Segmentos de Mercado</b> .....	<b>11</b>
<b>5.8.</b>	<b>Estrutura de Custos</b> .....	<b>11</b>
<b>5.9.</b>	<b>Fonte de Renda</b> .....	<b>11</b>
<b>6.0.</b>	<b>Conclusão</b> .....	<b>12</b>
	<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>13</b>

## 1.0. Introdução

Os métodos de negócios há tempos veem se popularizado no Brasil e no mundo, um dos modelos mais notáveis na realidade contemporânea são os negócios de plataforma, propondo a ideia de uma diminuição do ativo direto e interligando o cliente ao vendedor. Como diz Seth Godin, autor e ex-diretor de negócios: “Em um mercado concorrido, não conseguir um destaque é o mesmo que ser invisível”.

Com a ideia principal baseada nos negócios de plataforma, pensamos em implementar dentro do mercado de locadoras no Brasil que vêm crescendo segundo a Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis (ABLA) atingiu recordes no setor em 2021, com um faturamento bruto de 23,5 bilhões um salto de 33,5% se comparado com 2020.

Partindo da premissa anterior desenvolveremos o projeto resolvendo uma das principais problemáticas no mundo de locação no geral, que é a necessidade do investimento em frotas a cada ano, como comenta a Marcos Aurélio Nazaré, diretor da ABLA, o investimento em frotas alcançou um número estimado de 55,2 bilhões em 2022, terminando com 1.434.299 de veículos adquiridos. Tendo em vista que esses automóveis perderão seu valor com o passar dos anos por conta da depreciação.

O projeto tem como seu objetivo geral resolver a problemática apresentada no parágrafo anterior, com um aplicativo com um sistema nunca antes visto no mercado de locação, propondo que os próprios condutores, disponibilizem seus veículos ao locatário.

Então alguns dos objetivos específicos são, incentivar com que as pessoas que possuem automóveis cadastre-os, gerando uma renda extra para elas, contribuir com a comunicação direta entre os locadores e os locatários, entender o que é um modelo de negócios e como aplica-lo, por fim entender os procedimentos necessários para a abertura de um aplicativo dessa magnitude em escala nacional.

Em resumo, a justificativa para nos aprofundarmos no tema é contribuir para os estudos dos negócios de plataforma, mas explorando dessa vez, um mercado pouco abordado em solo nacional, trazendo também novos conceitos para locações.

Através de uma metodologia trazendo uma abordagem quantitativa, de natureza básica, utilizando de uma pesquisa exploratória, com tudo usando de procedimentos de análise de dados e documentos, para especificamente, uma pesquisa de campo e documental.

## 2.0. Inovação e Empreendedorismo

A inovação e o empreendedorismo andam lado a lado em nossa sociedade, em um mercado em constante evolução se manter estático se torna uma potencial ameaça, para Longenecker et al. (2007), o empreendedor é aquele que consegue enxergar a necessidade do mercado e através dela, assume o risco de fundar uma nova empresa para suprir à necessidade enxergada, dentro desse processo, de maneira dinâmica, ocorre a inovação e estimula o setor econômico.

Segundo Cruz (2008), a inovação é o processo dinâmico onde surge uma nova ideia, um novo conhecimento é implementado, criando um novo e significativo valor para sociedade, também é apontado que inovar não se trata apenas de melhorar algo, mas criar uma nova proposta de valor.

De acordo com Schumpeter (1934: 36) dentro do espectro de inovação há 5 tipologias, introdução de um novo produto (ou a melhoria na qualidade de um produto já existente), a introdução de um novo método de produção (inovação no processo), a abertura de um novo mercado, inovação em matéria prima, infraestrutura e uma nova forma de organização industrial ou novos modelos de negócio.

Em uma visão acadêmica diversos autores apontam uma opinião diversificada sobre o tema, como mostra a tabela feita por Luísa Carvalho, Teresa Costa, Simone Galina em seu programa de pós-graduação pela USP.

**Quadro 1 – Conceitos de Inovação**

Conceito de Inovação Estado da Arte	Conceito de Inovação	Autor
	A inovação tem subjacente uma ruptura ou descontinuidade face ao passado, associando-a à expressão "creative destruction" o que tem subjacente um corte radical com o passado.	Schumpeter (1934)
	Um instrumento dos empreendedores, através do qual estes exploram a mudança como uma nova oportunidade para um novo produto ou serviço.	Drucker (1985)
	Inovação é um processo cumulativo, havendo a impossibilidade de dissociar invenção, inovação e difusão.	Lundvall (1992)
	Conversão de uma ideia a um primeiro uso ou venda.	Utterback (1996)
	A primeira aplicação comercial ou produção de um novo produto ou processo, assumindo-se o contributo crucial do empreendedor no processo de ligação das novas ideias com o mercado.	Freeman e Soete, (1997)
	Criação de novo conhecimento, uma nova recombinação do conhecimento existente, inovação está essencialmente relacionada com conhecimento.	Deakins e Freel, (2003)

Fonte: Luísa Carvalho, Teresa Costa, Simone Galina et al.

### 3.0. Modelo de Negócios de Plataforma

Com o crescimento da tecnologia, provinda da globalização, um dos modelos de negócios que mais se expandiram na era da informação, são os de plataforma, segundo *Osterwalder et al. (2005)*, o termo “modelo de negócios” surge em 1957 com a expansão do mundo digital, se popularizando principalmente com as grandes empresas de tecnologia, sendo a principal delas a Google.

Conforme explica *Chew (2015)*, a rápida evolução desse modelo está relacionada diretamente com a adaptação das empresas a novas tecnologias, quase como obrigação, elas se digitalizam, através de uma nova forma de organização nomeada de DOOTF (do inglês, *digital organizations of the future*)

Sobre o tema, podemos apontar que:

Os negócios de plataforma são baseados em uma arquitetura tecnológica que permite a integração e o compartilhamento de recursos, serviços ou informações entre diferentes participantes, como consumidores, produtores e fornecedores. Essas plataformas atuam como intermediárias, conectando os lados da oferta e da demanda em um mercado e facilitando a troca de valor entre eles. (*Luís Raquila, MIT SLOAN REVIEW BRASIL, 2024*)

De acordo com *Parker et al. (2019)*, o modelo tem como características ser escalável, uma aprovação sem problemas e uma troca alinhada entre usuários, isso é, os usuários que antes foram consumidores podem se tornar vendedores de determinado produto, tudo isso dentro da mesma plataforma, desencadeando um efeito de rede, interligando diversos usuários.

Para nos aprofundarmos ao tema, abordando o quesito da economia, podemos citar as pesquisas de *Ruggieri et al. (2018)*, onde diz que o conceito de plataforma é algo antigo, que conforme o decorrer dos anos passou a necessitar de menos infraestruturas físicas e ativos, com o apoio dos novos recursos da tecnologia da informação, que trouxe a capacidade de uma escala exponencial, redução de custos, criação de valor compartilhado, inovação contínua e adicionando valor a experiência do cliente.

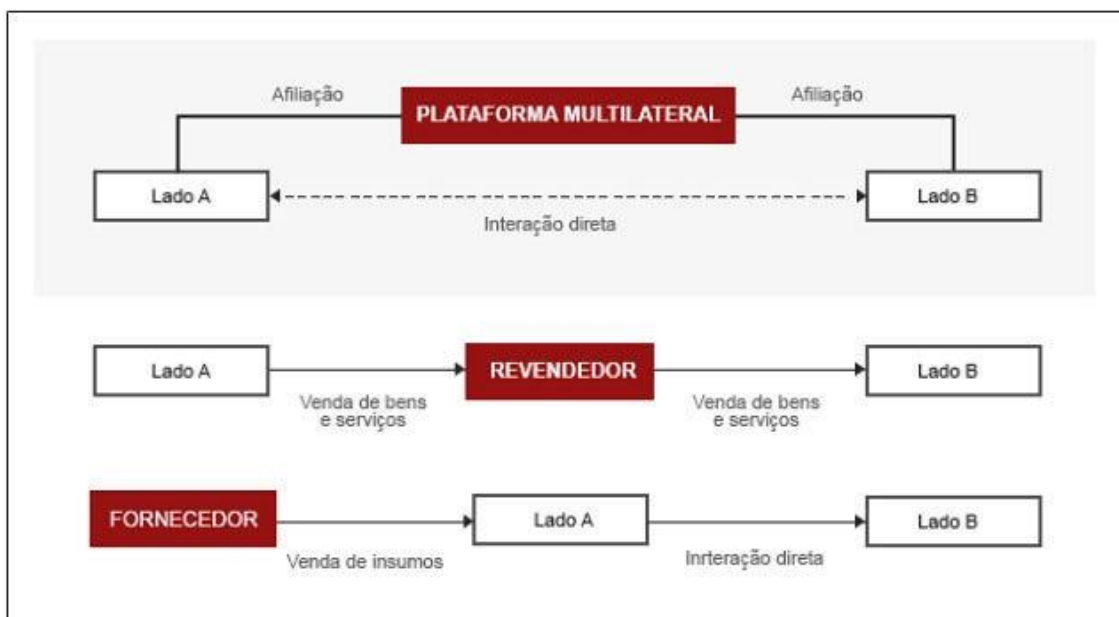
### 3.1. Economia Compartilhada e Plataforma Multilateral

A economia compartilhada faz parte de um modelo de negócio híbrido, que consiste na posse e doação, baseado num sistema de trocas P2P (peer-to-peer), assim possibilitando que os membros possam compartilhar o acesso pelos bens e serviços, de forma onde as plataformas online são baseadas em uma conjunção de membro (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016).

O acesso a tecnologia ampliou a possibilidade das pessoas obterem recursos e serviços, assim deixando de necessitar unicamente de comércios locais e empresas próximas, passando para um mercado mais amplo com oportunidades para qualquer usuários, (SCHOR, 2015) isso possibilita novas forma de empreender, utilizando de recursos próprios que estão parados.

Normalmente o sistema de economia compartilhada se baseia principalmente em plataformas multilaterais, que de acordo com (HAGIU, 2014), é um modelo para criar valor através de interações diretas entre dois ou mais usuários, temos como exemplo de negócios que utilizando desse modelo: Anfitriões e inquilinos (Airbnb); motoristas e usuários (Uber); compradores e vendedores (Mercado Livre). Seguindo a ideia de Hagiu temos o diagrama proposto:

**Figura 1** – Diagramação do conceito de plataforma multilateral



Fonte: Hagiu (2015).

#### 4.0. Locadoras no Brasil e a Depreciação

O mercado de locação de veículos vem crescendo ao passar dos anos, em 2023 o faturamento bruto desse setor cresceu em 22% no Brasil, passando de R\$ 36,8 bilhões em 2022, para R\$ 44,9 bilhões no ano passado, segundo a Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis, (ABLA, 2024), um mercado que está em constante ascensão.

Em relação a 2023, também houve uma evolução em usuários que utilizam os serviços de locação de veículos, onde foi registrado um marco de 75,8 milhões de consumidores, que em 2022, havia sido 69,3 milhões, representando um aumento de 9,4% de clientes.

No quesito de frotas, com o suporte do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), a ABLA reconheceu que o setor terminou em 2023 com 1.570.820 veículos, isso representa um crescimento de 9,5% sobre a frota das locadoras em 2022, então, apesar do crescimento do faturamento, o investimento em novos automóveis cresceu.

Nesse sentido, parte do capital da empresa está imobilizado em seus ativos diretos, sendo que estes possuem vida útil finita e estimada, em suma esta perda de valor pode ser denominada como depreciação, que segundo Minette et al. (2008), pode ser definida como o processo que registra a perda de valor (devido a desgastes, danos e obsolescência) ao decorrer da sua vida útil, em veículos essas taxas anuais de depreciação são de 20% (RECEITA FEDERAL BRASILEIRA, 2017).

De acordo com Maria Latsch et al. (2017), que analisou a locadora de veículos em Santa Maria – RS, o automóvel analisado pela autora foi o Ford Ka+ sedan 2016 1.0 completo, assim calculou a depreciação contábil, considerando a depreciação de 20% ao anos sobre o valor inicial do veículo, conforme a receita federal, a seguinte tabela mostra o comportamento da depreciação contábil do bem que atinge o valor zero ao final do quinto ano.

**Tabela 1** – Depreciação de veículos

Ano	Depreciação contábil		Valor contábil	
0	R\$	-	R\$	42.871,00
1	R\$	8.574,20	R\$	34.296,80
2	R\$	8.574,20	R\$	25.722,60
3	R\$	8.574,20	R\$	17.148,40
4	R\$	8.574,20	R\$	8.574,20
5	R\$	8.574,20	R\$	-
6	R\$	-	R\$	-
7	R\$	-	R\$	-
8	R\$	-	R\$	-
9	R\$	-	R\$	-
10	R\$	-	R\$	-

Fonte: Maria Lastch (2017)



#### **4.1. Aspectos Legais e Regulamentos**

A criação de uma plataforma digital para locação de veículos exige uma análise nas questões legais e regulatórias que envolvem o setor. Para garantir a viabilidade do negócio e a segurança jurídica de seus usuários, é essencial que o modelo esteja alinhado às normas brasileiras.

Primeiramente, os veículos disponibilizados na plataforma devem estar devidamente regularizados junto aos órgãos competentes, incluindo licenciamento em dia, seguro obrigatório DPVAT (Danos Pessoais por Veículos Automotores Terrestres) e eventuais inspeções técnicas exigidas.

Outro ponto crucial é a questão dos seguros. Para evitar riscos, será necessário que os veículos estejam protegidos por seguros que cubram danos, roubo e acidentes durante o período de locação. As parcerias estratégicas com seguradoras, oferecerá soluções integradas e facilitaria para os locadores, promovendo segurança para ambas as partes.

A formalização das transações será realizada por meio de contratos eletrônicos disponíveis na própria plataforma. Esses contratos devem atender às exigências do Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002), onde contém os artigos que tratam de contratos, locação de bens móveis e obrigações em geral. É necessário que haja detalhes quanto aos direitos e responsabilidades das partes envolvidas, como a devolução do veículo no prazo, a cobertura de eventuais danos e a responsabilidade por infrações de trânsito.

Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), 2018, a plataforma deve garantir a segurança das informações pessoais de seus usuários. Os dados como documentos, informações bancárias e histórico de transações serão protegidos por meio de medidas técnicas adequadas e processos claros de tratamento de dados, com consentimento explícito dos usuários.

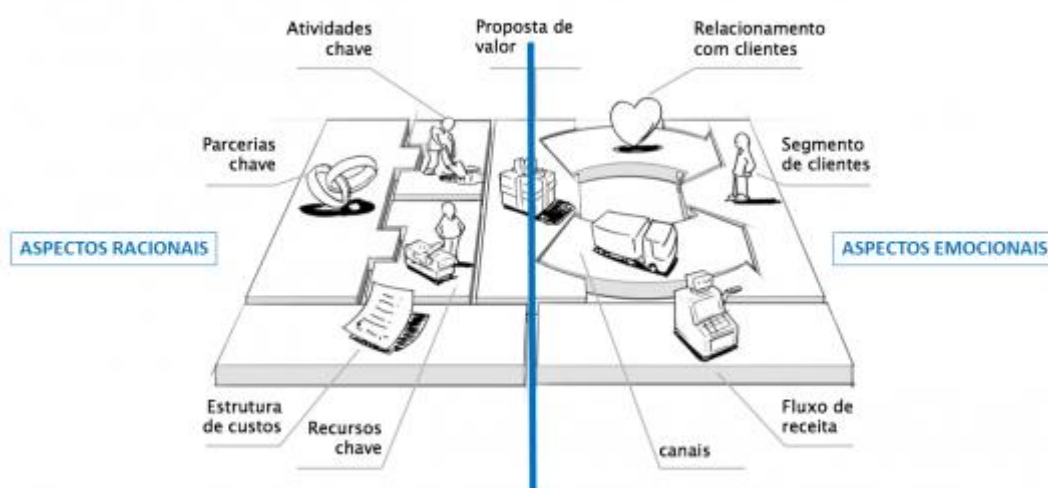
Ao considerar todos esses aspectos legais e regulatórios, o modelo de negócios proposto integra inovação e conformidade, garantindo segurança jurídica e operacional. Essa abordagem fortalece a confiança dos usuários, além de posicionar a plataforma como referência no setor de economia compartilhada.

## 5.0. Modelo de negócios Canvas – Khart

Num âmbito onde é preciso estruturar sua empresa de maneira consciente, para não acabar se confundindo logo no início, como diz Osterwalder (2005) “um modelo de negócios é uma ferramenta que abrange um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica de uma empresa específica. É uma descrição de valores que uma companhia oferece para alguns ou vários segmentos de clientes para a construção da empresa e sua rede de parceiros de criação”. Assim através dessa ferramenta, o empreendedor consegue ter o controle e organizar seus planos na hora da modelagem de seu empreendimento.

Dentro do conceito, é preciso ser simples, relevante e intuitivo, mas sem perder sua funcionalidade durante o processo, o Canvas surge como uma tese de Osterwalder (2004), para auxiliar o desenvolvimento do modelo de negócios e o design se baseia na seguinte estrutura.

Figura 2 – Modelo de negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pingeur (2010)

Baseado nessas informações desenvolvemos um modelo de negócios Canvas para a startup Khart, com todas as informações propostas pelos autores citados anteriormente, introduziremos cada bloco na seguinte ordem: Parceiros chave, atividades chave, recursos chave, proposta de valor, relação com o cliente, canais, segmento de mercado, estrutura de custos e fontes de renda.

### **5.1. Parceiros Chave**

O sucesso do negócio dependerá de parcerias estratégicas com diferentes atores. As seguradoras são fundamentais para garantir que todos os veículos estejam protegidos contra danos ou acidentes, oferecendo segurança tanto para os locadores quanto para os locatários. A parceria com o Airbnb seria uma forma de atrair cliente, fazendo um pacote para quem quiser alugar uma casa e um veículo, assim como a hospedagem que seguiria o mesmo conceito. Os locadores de carro também são parceiros fundamentais, já que eles fornecem os veículos que serão oferecidos para aluguel na plataforma.

### **5.2. Atividades Chave**

O desenvolvimento e a manutenção do aplicativo são as atividades centrais para garantir que o negócio funcione corretamente. O suporte ao cliente também é uma prioridade, com um canal interativo que ajudará a resolver questões e dúvidas de locadores e locatários. Além disso, será necessário definir e implementar processos claros para que os locadores possam adicionar veículos no catálogo e os locatários possam contratar o serviço de forma simples e eficaz.

### **5.3. Recursos Chave**

A plataforma digital, incluindo o aplicativo e o software de gestão, é o principal recurso do negócio. Esse sistema precisa ser robusto, seguro e escalável para lidar com um grande volume de usuários e transações.

### **5.4. Proposta de Valor**

A principal proposta de valor é oferecer uma plataforma que permita aos locadores de veículos gerar renda extra alugando seus carros de forma prática e segura. Para os locatários, a plataforma oferece uma maneira conveniente de acessar veículos, proporcionando mais flexibilidade e opções do que as locadoras tradicionais. Além disso, a plataforma facilita um relacionamento direto entre locadores e locatários, um processo mais transparente e eficiente.

### **5.5. Relação com o Cliente**

O relacionamento com os clientes será baseado em um suporte interativo, oferecendo canais de atendimento e resolução de problemas de forma ágil e eficiente. Além disso, o negócio fornecerá guias detalhados para os locadores, explicando passo a passo como adicionar veículos à plataforma, e para os locatários, orientando sobre como contratar os serviços. A ideia é manter o processo simples e acessível, promovendo uma experiência positiva para todos os usuários.

## **5.6. Canais**

O principal canal de interação com os clientes será o site e o aplicativo da plataforma, onde todas as transações e interações ocorrerão. As redes sociais também desempenharão um papel crucial, ajudando a promover o serviço, captar novos usuários e engajar a comunidade.

## **5.7. Segmentos de Mercado**

O negócio atenderá dois segmentos de mercado principais: os locadores e os locatários. Os locadores são indivíduos ou empresas que possuem veículos disponíveis para locação e querem monetizar esses ativos de forma fácil. Os locatários são pessoas que precisam de um veículo por um curto período e buscam uma alternativa mais acessível e conveniente às locadoras tradicionais.

## **5.8. Estrutura de Custos**

Os principais custos do negócio estão relacionados ao desenvolvimento e manutenção contínua do aplicativo, o que inclui salários da equipe de desenvolvedores, designers e profissionais de TI. Outros custos significativos são a hospedagem do aplicativo em servidores confiáveis e os serviços de suporte ao cliente. A criação de campanhas de marketing e as parcerias com seguradoras e outras empresas também representarão uma parte importante da estrutura de custos.

## **5.9. Fonte de Renda**

A principal fonte de receita será a taxação sobre as transações realizadas na plataforma, com uma porcentagem ou taxa fixa de 30% do valor sendo cobrada por cada aluguel realizado. Outra oportunidade de monetização pode vir de inscrições premium dentro do aplicativo.

## **6.0. Conclusão**

Por fim, este trabalho propôs um modelo de negócios inovador para o setor de locação de veículos no Brasil, explorando o potencial existente nas plataformas digitais dentro de um contexto de economia compartilhada. Ao longo dos estudos, foram discutidas as características desse mercado em crescimento e alguns desafios enfrentados no ramo, como a depreciação de frotas e ao investimento em ativos físicos pelas locadoras tradicionais.

A proposta apresentada, se concentra em uma plataforma digital que conecta locadores e locatários, visa inovar a dinâmica do setor, promovendo uma maior acessibilidade, eficiência e sustentabilidade econômica. Para os locadores, a plataforma oferece a possibilidade de empreender de maneira distinta a partir de seus veículos pouco utilizados, enquanto locatários se beneficiam de uma alternativa mais prática e econômica às locadoras convencionais.

Além da contribuição para o avanço teórico sobre modelos de negócios de plataforma e economia compartilhada, o projeto destaca também algumas visões importantes para empreendedores e investidores que possam se interessar em inovar no segmento. O impacto social é relevante, pois, de certa forma, a proposta incentiva o uso eficiente de recursos, gerando valor para indivíduos e comunidades.

Apesar das contribuições, este estudo reconhece as suas limitações, como a ausência de uma validação prática da proposta. Assim sugere-se que em futuros trabalhos haja um aprofundamento na viabilidade técnica e operacional do modelo, além de avaliar a receptividade dentro do mercado.

Então por com sequência, podemos concluir que a inovação e o empreendedorismo em conjunto são ferramentas poderosas para superar desafios econômicos e sociais. Este projeto é um exemplo prático de como uma ideia bem estruturada pode transformar um setor consolidado, introduzindo novas formas de interagir e criar valor, tudo isso alinhado às demandas de uma sociedade cada vez mais digital e conectada.

**Referências Bibliográficas:**

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS (ABLA). Faturamento anual do setor de locação de veículos cresceu 22%. 2024. Disponível em: <https://www.abla.com.br/noticia/faturamento-anual-do-setor-de-locacao-de-veiculos-cresceu-22-#:~:text=Com%20apoio%20do%20Servi%C3%A7o%20Federal,frota%20das%20locadoras%20em%202022>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- CASSAR, M. S.; PEREIRA, R. C. S. Economia compartilhada: reflexões sobre suas características e potencialidades. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419412008.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- DANTAS, M. Comunicação em plataformas de economia compartilhada: Efeitos de rede e modelos. 2017. Disponível em: [https://marcosdantas.com.br/conteudos/wp-content/uploads/2017/11/Comunica%C3%A7%C3%A3o-2017\\_modelo\\_corrigido.pdf](https://marcosdantas.com.br/conteudos/wp-content/uploads/2017/11/Comunica%C3%A7%C3%A3o-2017_modelo_corrigido.pdf). Acesso em: 15 ago. 2024.
- GRIGOR, O. O. Digitalization as the main factor of innovative development. Cherkasy State Technological University, 2019. Disponível em: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1611/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%95%D0%9F\\_2019\\_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80\\_21.pdf#page=136](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1611/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%95%D0%9F_2019_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80_21.pdf#page=136). Acesso em: 05 set. 2024.
- HAMARI, J.; SJÖKLINT, M.; UKKONEN, A. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. Journal of Business Research, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306063>. Acesso em: 06 set. 2024.
- KAMINSKI, P. C.; MARTINS, R. Introdução ao Business Model Canvas. USP - Escola Politécnica de São Paulo. 2015. Disponível em: <http://sites.poli.usp.br/p/paulo.kaminski/site%20english/INTRODU%C7%C3%92O%20AO%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf>. Acesso em: 17 set. 2024.
- LATSCH, M. T. Estudo sobre o impacto da depreciação contábil no setor de locação de veículos em Santa Maria - RS. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12371/TUSI\\_Marcia\\_Latsch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12371/TUSI_Marcia_Latsch.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 17 set. 2024.
- MELLO, M. R.; PEREIRA, L. S. O impacto da economia compartilhada em modelos de negócio inovadores. SAD Journal, 2020. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/215/202>. Acesso em: 17 set. 2024.
- MIT SLOAN REVIEW BRASIL. De negócios de plataforma e ecossistema para negócios de interconectividade. 2023. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/de-negocios-de-plataforma-e-ecossistema-para->

[negocios-de-interconectividade/#:~:text=Exemplos%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20plataforma,sociais%20como%20Facebook%20ou%20LinkedIn](#). Acesso em: 18 nov. 2024.

PEREIRA, P. S.; CRUZ, R. P. Sustentabilidade e inovação em modelos de negócio na economia digital. Revista Multidisciplinar em Cultura e Inovação, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37140/28998>. Acesso em: 13 out.. 2024.

SILVA, D. A.; SOUZA, F. C. M.; MENEZES, R. B. Modelos de plataformas digitais e seus efeitos de rede. Research, Society and Development Journal, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2097/1734>. Acesso em: 13 out. 2024.

SOUSA, J. F. Direitos e desafios da proteção de dados na economia digital no Brasil. Revista de Direito Administrativo e Constitucional, v. 21, n. 42, p. 15-35, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rda/article/view/5228/2063>. Acesso em: 19 out. 2024.

VALMIR, A. Efeito de rede em plataformas multilaterais. Medium, 2021. Disponível em: <https://valmir-afonso.medium.com/efeito-de-rede-em-plataformas-multilaterais-7c863329af2b>. Acesso em: 11 nov. 2024.