



MODELOS DE NEGÓCIOS: ESTRATÉGIA DE PLATAFORMA E UMA ANÁLISE DAS DEMANDAS DOS USUÁRIOS

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Tami Marieli de Andrade Bischoff, Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG, Brasil, tamimarieliadm@gmail.com

André Jandir Bischoff, Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG, Brasil, andrejandirbischoff@gmail.com

Oswaldo Malta Callegari, Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG, Brasil, osvaldo1264@hotmail.com

Resumo

Plataformas digitais são modelos de negócios onde se conectam produtor e consumidor por meio de tecnologias, permitindo uma relação de troca que rompe as barreiras de tempo, lugar e entrega. Para garantir a satisfação dos usuários é preciso estar atento as necessidades e demandas dos envolvidos no processo de troca. Este trabalho buscou identificar as principais demandas de solicitações dos parceiros comerciais de vendas de cursos de uma plataforma. Uma análise das demandas efetuadas para a plataforma por um grupo parceiros comerciais foi realizada, sendo constatado que as demandas técnicas relacionadas ao uso do sistema representam a maioria das solicitações.

Palavras-chave: modelos de negócios; plataforma digital; usuários

Abstract

Digital platforms are business models that connect producer and consumer through technologies, allowing an exchange relationship that breaks the barriers of time, place, and delivery. To ensure user satisfaction it is necessary to be aware of the necessities and demands of those involved in the exchange process. This work sought to identify the main demands of requests from commercial partners of course resellers of a platform. An analysis of the demands made to the platform by a group of business partners was performed, and it was found that technical demands related to the use of the system represent the majority of the requests.

Keywords: business models, digital platform, users

1. INTRODUÇÃO

A Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial está proporcionando cada vez mais a conexão entre o mundo biológico, físico e digital, isto está sendo possível graças ao surgimento e o desenvolvimento de novas tecnologias (SCHWAB; 2016). E essas novas tecnologias estão proporcionando novos modelos de negócios, estes são uma oportunidade para as empresas atingirem um novo patamar de competitividade (RAUCH et al., 2020). Para Birkel et al. (2019) é um aspecto da Indústria 4.0 promover o surgimento de novos modelos de negócios, pois as novas tecnologias têm o potencial de modificar os modelos de negócios existentes.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio é representação da estratégia da empresa a ser implementada para criação e entrega de valor, ou seja, toda a organização que cria e entrega valor possui um modelo de negócio.

Sobre os novos modelos de negócios na área da educação especificamente Duarte e Behr (2011) fazem uma revisão da literatura e encontram 16 novos modelos de negócios educacionais e 12 deles eram baseados no uso exclusivo de plataformas tecnológicas, digital e online. Os autores deixam evidente a relevância das tecnologias da informação na educação.

Plataformas digitais tornam possível a conexão entre coisas, pessoas e lugares, entre outros elementos por meio de soluções tecnológicas conectadas. Plataformas digitais reúnem pessoas, ativos e dados criando novas formas de consumir bem e serviços, ou seja, proporciona novos modelos de negócios (SCHWAB, 2016).

Um dos conceitos de novos modelos de negócios aplicáveis no contexto da educação, apresentados por Duarte e Behr (2018) é Online Education Marketplaces (OEMs), este modelo é composto por uma plataforma educacional que conecta provedores de ensino à comunidade de alunos e concede a eles ferramentas para fornecer e usar o conteúdo do curso a distância. Conceito este utilizado para caracterizar o modelo de negócio da empresa estudada.

A empresa estudada é uma empresa de educação a distância, que oferece cursos profissionais especializados em trânsito, na modalidade EAD (ensino a distância), utilizando-se de recursos tecnológicos. A empresa possui um modelo de negócio educacional baseado em plataforma educacional, que além de fornecer cursos, ela conecta provedores de cursos a seus clientes.

A empresa apresenta um elevado número de solicitações de demandas variadas de seus parceiros de vendas de cursos. A responsabilidade do atendimento dessas demandas cabe ao Suporte de Parceiros, este suporte por sua vez, sofre com alto volume de demandas. É uma preocupação de empresa que a falta de otimização neste atendimento dos parceiros comerciais tenha impacto negativo no resultado de vendas dos mesmos. Assim o estudo se faz necessário devido à preocupação da empresa em buscar maneiras de aperfeiçoar e alcançar maior eficiência em seu processo de atendimento dos parceiros comerciais.

Assim a preocupação da empresa está de acordo com que nos diz Ribeiro, Timm e Zaro (2007), os autores afirmam que instituições de ensino que realizam a educação a distância através de recursos tecnológicos, especialmente do setor privado, assumindo muitas vezes uma perspectiva de economia de escala, que as obriga ter uma abordagem profissional de sua gestão, a qual pressupõe, que além de infraestrutura tecnológica deva possuir um planejamento eficaz, dinâmico e adequado frente às demandas de atendimento, não só dos clientes externos, como relativas às necessidades de coordenação e satisfação dos clientes internos.

A empresa busca a satisfação desses parceiros de venda ou clientes internos para estabelecer um diferencial perante seus concorrentes. Por esse motivo, é imprescindível para a empresa realizar uma análise das demandas deste público, embasada por uma perspectiva qualitativa e quantitativa neste trabalho. Assim o estudo se propõe responder a seguinte questão: é possível identificar as principais demandas dos parceiros de vendas de cursos da empresa estudada?

Para responder a esta pergunta de pesquisa o seguinte objetivo geral foi estabelecido.

Identificar principais solicitações de demandas dos parceiros comerciais de revendas de cursos da empresa estudada.

Para atingir o objetivo geral do trabalho os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos.

- Analisar as comunicações entre um parceiro comercial e a empresa estudada.
- Agrupar as principais demandas solicitadas pelo parceiro analisado.
- Analisar um grupo de parceiros para avaliar quais demandas são mais representativas.

2. MODELOS DE NEGÓCIOS

Osterwalder e Pigneur p. 14 (2011), definem um modelo de negócio como “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, segundo os autores esse termo se popularizou devido às dificuldades de diversos gestores em tomar decisões estratégicas em um negócio moldado pela globalização, tecnologias, complexidade e incertezas crescentes.

Podemos definir um modelo de negócio como uma ferramenta conceitual de alinhamento da estratégia da empresa. Em empresas digitais ele gera um elo de ligação entre a estratégia de negócios e os processos da empresa, preenchendo um espaço vazio criado pela complexidade da digitalização do negócio, garantindo assim a harmonização entre a estratégia da empresa e seu processo. Para um modelo de negócio digital, chamados de novos modelos de negócios, essa estratégia deve ser revisada continuamente para garantir sua adequação ao complexo ambiente em que as organizações digitais estão expostas (AL DEBEI; AVISON, 2010).

Esses modelos de negócios digitais ou novos modelos de negócios podem ser uma oportunidade para as organizações se manterem nos ambientes de negócios atuais, pois eles oferecem para as organizações a capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado, pois se estrutura na fundamentação da criação e captura de valor (AL DEBEI; AVISON, 2010).

Uma das formas de uma organização responder rapidamente as demandas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é mapeando o modelo de negócio com relação as forças de mercado, mais especificamente as necessidades de demanda dos clientes. Este mapeamento que deve descrever as necessidades e se elas estão sendo atendidas, por exemplo: o que os clientes precisam? Onde estão suas maiores necessidades e como a organização pode atender?

Para Osterwalder e Pigneur (2011), os novos modelos de negócios podem apresentar características em comum que agrupados é possível compreender suas dinâmicas de funcionamento. A esses grupos intitulam-se padrões e podem ser subdivididos em cinco categorias: 1) desagregação, 2) cauda longa, 3) plataformas, 4) grátis e 5) modelos de negócios abertos.

A caracterização do modelo plataformas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) é a criação de valor, conectando dois ou mais grupos interdependentes e distintos de consumidores. O grande diferencial desse padrão de modelo de negócios é que o valor só é gerado a partir do momento em que a plataforma consegue atrair os dois ou mais grupos distintos e atender suas necessidades, fenômeno esse conhecido como efeito de rede.

Para Schwab (2016) as plataformas digitais tem a característica de conectar uma oferta com uma necessidade, com o diferencial do baixo custo. Elas podem oferecer diversas opções aos consumidores, podem oferecer serviços que vão desde aluguéis de imóveis ou veículos até serviços educacionais ou de saúde. Esse modelo de negócio permite que os participantes se conectem e interajam e o mais importante, permite que essas conexões produzam ou ofereçam feedbacks.

2.1 Modelos de Negócios de Plataforma Educacionais

Para Parker, Van Alstyne e Choudary (2018) uma plataforma é um ambiente que oferece as condições para que existam interações que criem valor entre dois grupos de participantes, os autores chamam esses participantes de produtores e consumidores. Para os autores o propósito primordial de uma plataforma é dar possibilidade para que esse ato aconteça, assim a plataforma deve oferecer a todos os participantes as condições necessárias para que essa troca de valor aconteça.

A ideia de estratégias de plataforma é anterior a chegada do mundo digital é o que aponta do trabalho de Oliveira, Carelli e Grillo (2020) afirmando que um exemplo desse modelo de

negócios anterior as tecnologias é uma feira, ou seja, um espaço, com organização, estrutura e tempo, sobre o qual os comerciantes se apoiam para encontrar clientes e realizar negócios.

Para as estratégias de plataformas as novas tecnologias digitais têm neutralizados as barreiras de tempo, lugar e entrega, com softwares sofisticados conectando produtores e consumidos com precisão, rapidez e facilidades em todo o mundo (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2018; SCHWAB, 2016).

Uma definição formulada por Oliveira, Carelli e Grillo (2020) sobre o conceito de plataforma digital, é que as plataformas digitais seriam modelos de negócio baseados em infraestruturas digitais que possibilitam a interação de dois ou mais grupos tendo como objeto principal criação de valor, sempre considerando como plataforma não a natureza do serviço prestado pela empresa, mas sim o método, exclusivo ou conjugado, para a realização do negócio empresarial.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) as estratégias de plataformas que criam valor conectando dois ou mais grupos interdependentes e distintos de consumidores e produtores só terá valor gerado, a partir do momento em que a plataforma consegue atrair os dois ou mais grupos distintos e atender suas necessidades. Para Parker, Van Alstyne e Choudary (2018) a atração de usuários e a criação de valor pode se apresentar de formas diferentes em cada plataforma, mas existem elementos básicos identificáveis em toda plataforma: usuário e fornecedor.

Além desses participantes básicos as plataformas podem apresentar outros participantes na sua geração de valor, os chamados Stakeholders. Os Stakeholders são indivíduos, grupos ou entidades que possuem interesse dentro de uma organização, com os quais a organização interage para a criação de valor e podem ser chamados de parceiros ou atores (DELGADO, 2011).

As definições desses novos modelos de negócios digitais, assim como a definição dos atores envolvidos, mais especificamente nos modelos de plataformas, passam pela descrição das novas formas digitais de trabalho, é o que nos diz De Stefano e Aloisi (2018), os autores ainda apontam que há uma confusão na distinção dos vários tipos de atores participantes desses novos modelos de negócios e estes que podem ter implicações normativas e sociais muito diferentes, enquanto compartilham um número significativo de características comuns.

As plataformas demonstram uma configuração básica na composição do seu stakeholders que são: inicialmente os proprietários das plataformas, os quais possuem a propriedade intelectual da tecnologia desenvolvida, assim como sua gestão; os fornecedores de tecnologias, que são todos os envolvidos no processo fornecimento de tecnologias de conexão entre a plataforma e o usuário; os produtores, que desenvolvem os produtos ou soluções; e os consumidores, que consomem ou utilizam estes produtos ou soluções. (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2018)

Para Frooman (1999) para uma organização entender e desenvolver sua relação com os stakeholders deve responder três perguntas, 1) quem são eles? ou seja seus atributos 2) o que eles querem, esta questão diz respeito aos seus fins e 3) como eles vão tentar obtê-lo? esta questão diz respeito aos seus meios.

Baseados nestes conceitos anteriormente apresentados a Figura 1 apresenta os stakeholders participantes do modelo de negócios da empresa estudada.

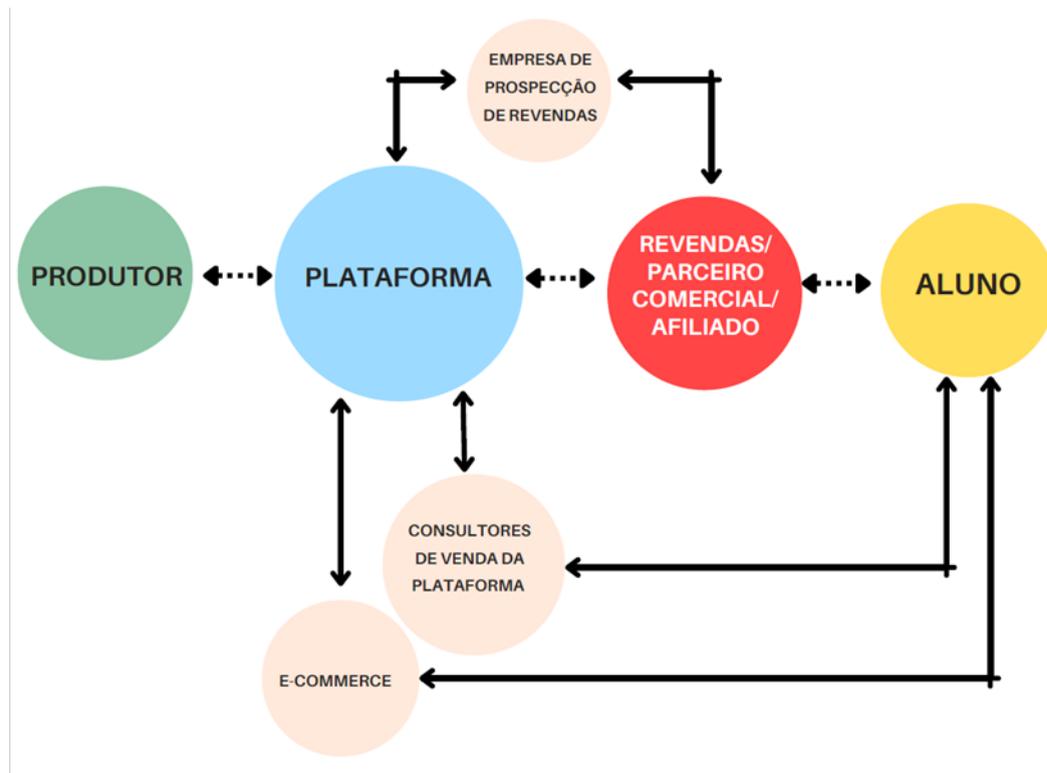


Figura 1 – Stakeholders participantes, autores, 2022.

2.2 Demanda de usuários

A gestão de demandas é um desafio para qualquer organização, Melo e Alcântara (2011) nos dizem que esse tipo de gestão tem como desafio identificar as necessidades dos clientes e relaciona-las com as capacidades de empresa, quando bem conduzido, esse processo pode melhorar o nível de serviço prestado ao cliente e gerar benefícios e resultados financeiros da empresa.

Para Melo e Alcântara (2011) para uma implantação de gestão das demandas é necessário compreender o mercado, ou seja, entender quais são as necessidades dos clientes, internos ou externos da empresa. Dessa forma, gestão de demandas é o gerenciamento das ações necessárias para responder a essas necessidades dos clientes de forma eficiente, no prazo e com a qualidade desejada pelos clientes.

Para entender quais são as necessidades dos seus participantes, as plataformas utilizam-se de um ciclo de feedback dos seus usuários, o que possibilita a melhora na entrega de valor (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Esses ciclos de feedback também estão ligados ao que os Parker, Van Alstyne e Choudary (2018) chamam de efeitos de rede, que é comunicação ou indicação dos usuários da plataforma para a comunidade onde estão inseridos.

Por isso é de extrema importância a avaliação do feedback dos usuários, pois os efeitos de rede não devem focar apenas na atração de novos usuários, mas principalmente buscam reter esses consumidores através do valor que geram (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

3. METODOLOGIA

A seguir trataremos do conjunto de procedimentos utilizados na pesquisa, estes compõem a metodologia. Para Andrade (2017) pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

Esta pesquisa se caracteriza por sua natureza como aplicada, ou seja, ela visa apresentar um problema específico com uma aplicação prática, pois segundo Gil (2008) pesquisa aplicada tem como característica fundamental o interesse na aplicação prática do conhecimento em uma realidade e sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, pois de acordo com Andrade (2017) uma vez que se tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema a ser resolvido e construir hipóteses, são características de uma pesquisa exploratória.

Gil (2007) aponta que esse tipo de pesquisa exploratória envolve geralmente levantamento bibliográfico ou um estudo de caso acerca de um problema, podem apresentar entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema pesquisado, assim como a análise de exemplos que possibilitem a compreensão do problema.

Sob essa perspectiva, o presente trabalho se enquadra como um estudo de caso, realizado a partir de análise de feedback de demandas apontadas por parceiros de vendas da empresa estudada, para a construção de grupos e identificação das demandas mais solicitadas.

O método para o desenvolvimento da solução foi *brainstorm*. Um método desenvolvido por Alex Osborn, nos seus livros *How to Think Up*, de 1942 e *Applied Imagination*, de 1953 (CARVALHO; BACK; 2000). Para Carvalho e Back (2000) o *Brainstorm* é um processo criativo para pensar soluções para um problema específico, um grupo composto por pessoas experientes e com conhecimento é motivado a gerar uma quantidade de idéias para a solução de um problema. Assim um grupo composto por dois acadêmicos, um professor orientador e três participantes da empresa estudada reuniram-se para estruturação de solução que é apresentada a seguir.

3.1 Desenvolvimento da solução

Para a identificação das principais demandas dos parceiros comerciais da empresa, estruturou-se uma solução em 3 etapas, apresentadas Figura 2 e descritas a seguir.

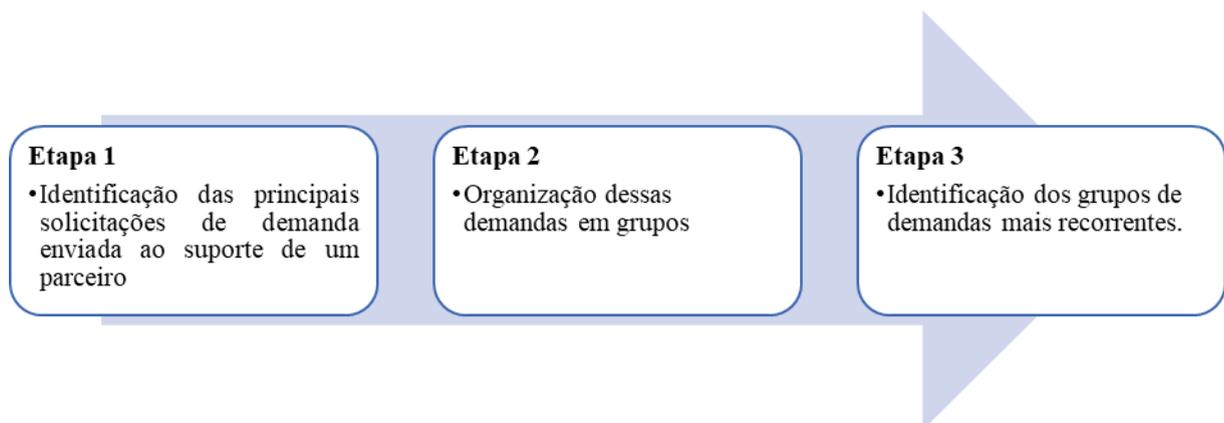


Figura 2 - Identificação das principais demandas, autores 2022

3.1.1 Etapa 1 da solução desenvolvida

O primeiro passo foi identificar quem eram os parceiros de vendas, isso foi possível através da construção e análise da figura 1, esses parceiros são denominados pela empresa como “revendas”.

Posteriormente foi identificado onde estavam os registros das comunicações com as “revendas” e foi constatado que as solicitações dos parceiros de vendas são comunicadas a empresa integralmente via aplicativo de conversas WhatsApp. Um parceiro com maior número de vendas foi inicialmente selecionado para a identificação e posterior formulação de grupos de demandas. O período selecionado para análise inicial foi 01/05/2022 a 31/05/2022.

3.1.2 Etapa 2 da solução desenvolvida

Todas as comunicações registradas neste período foram integralmente lidas e as demandas ou solicitações dos parceiros deste parceiro foram analisadas e classificadas nos seguintes grupos foram categorizados:

- A-Demandas de legislação específica sobre os cursos: essas demandas estão relacionadas com solicitações de informações sobre procedimentos, documentação, recolhimento de taxas e da realização de provas nos DETRANs (Departamento Estadual de Trânsito).
- B-Demandas técnicas de uso do sistema: estas estão relacionadas a erros de preenchimento no cadastro, dificuldade de realizar a matrícula e dificuldades de uso do AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem) tais como: dificuldade validação facial, dificuldade na visualização do conteúdo, realização de simulados e emissão de certificado.
- C-Demandas relacionadas ao financeiro: neste grupo foram mapeadas demandas de negociações de preço, dificuldade com cupom de desconto, e dificuldade com o gate de pagamento.
- D-Demandadas com o conteúdo didático: dúvidas dos alunos quanto ao conteúdo didático.
- E-Demandadas com solicitação de novos serviços: aqui inclui todas as demandas de solicitação de novos cursos ou melhorias na plataforma.

Esta classificação foi apresentada a gerencia de empresa para aprovação. De posse desta classificação inicial de demandas aprovada pela gerencia, as comunicações com os demais parceiros de vendas no mesmo período foram analisadas e agrupadas na classificação inicial.

3.1.3 Etapa 3 da solução desenvolvida

A pedido da empresa foi selecionado para análise, um grupo de parceiros com características em comum, por motivo de não divulgação de dados estratégicos da empresa essas características não serão citadas.

Foram selecionadas para análise empresas que efetuaram ao menos duas vendas no mês de janeiro de 2020, as solicitações de demandas de 38 empresas foram analisadas e são apresentadas na tabela 1.

4. Análise dos resultados

A seguir trataremos da mensuração e interpretação dos dados coletados no período selecionado. A tabela apresenta os dados coletados na empresa estudada.

EMPRESA	DEMANDAS					
	A	B	C	D	E	TOTAL
X1	4	10	2	1	3	20
X2	6	8	1			15
X3	4	3				7
X4	8	2	1		1	12
X5		3	3	1	1	8
X6	2	3	1			6
X7	2	2	1			5
X8		1	1			2
X9	1	2	1			4
X10	3	2	4		1	10
X11	1	4	3			8
X12		2	2			4
X13		2	2		1	5
X14	2	2				4
X15	1	4	2		1	8
X16	1					1
X17		1				1
X18	2	3				5
X19	0	0	0			0
X20	1	2				3
X21	1	2	1			4
X22	1	1	1			3
X23	0	0	0			0
X24	Não constavam registros					
X25	1	5				6
X26	1	3				4
X27	2	2	1			5
X28	Não constavam registros					
X29	Não constavam registros					
X30	Não constavam registros					
X31	2	3				5
X32		1	1			2
X33	Não constavam registros					
X34	Não constavam registros					
X35	1	2	1			4
X36	Não constavam registros					
X37	Não constavam registros					
X38		2	1			3
Total de solicitações	41	69	29	2	8	149

Tabela 1 – Dados coletados na empresa estudada, autores 2022.

Para o grupo de 39 empresas do grupo de parceiros comerciais estudadas, aconteceram 149 solicitações de demanda, no período avaliado. Cada demanda foi recebida, gerida e executada pelos atendentes, sem priorização, elas foram atendidas conforme recebimento. Na tabela 2 é possível visualizar a ocorrência das demandas por grupo categorizado.

DEMANDAS	N.	%
Demandas de legislação específica	41	27,52
Demandas técnicas de uso do sistema	69	46,31
Demandas relacionadas ao financeiro	29	19,46
Demandadas com o conteúdo didático	2	1,34
Demandadas com solicitação de novos serviços	8	5,37

Tabela 2 – Ocorrência de demanda por grupo categorizado, autores 2022.

As demandas técnicas de uso do sistema, ocorreram em maior número, foram 69 no total. As demandas de legislação específica sobre os cursos foram 41 solicitações, seguidas das demandas relacionadas ao financeiro, com 29 solicitações. Com relação a demandas relacionadas de conteúdo didático, somente 2 solicitações. Com relação a demanda solicitações de novos cursos, ocorreram 8 solicitações. No gráfico 1 é possível visualizar a porcentagem de ocorrência por grupo de demanda categorizado.

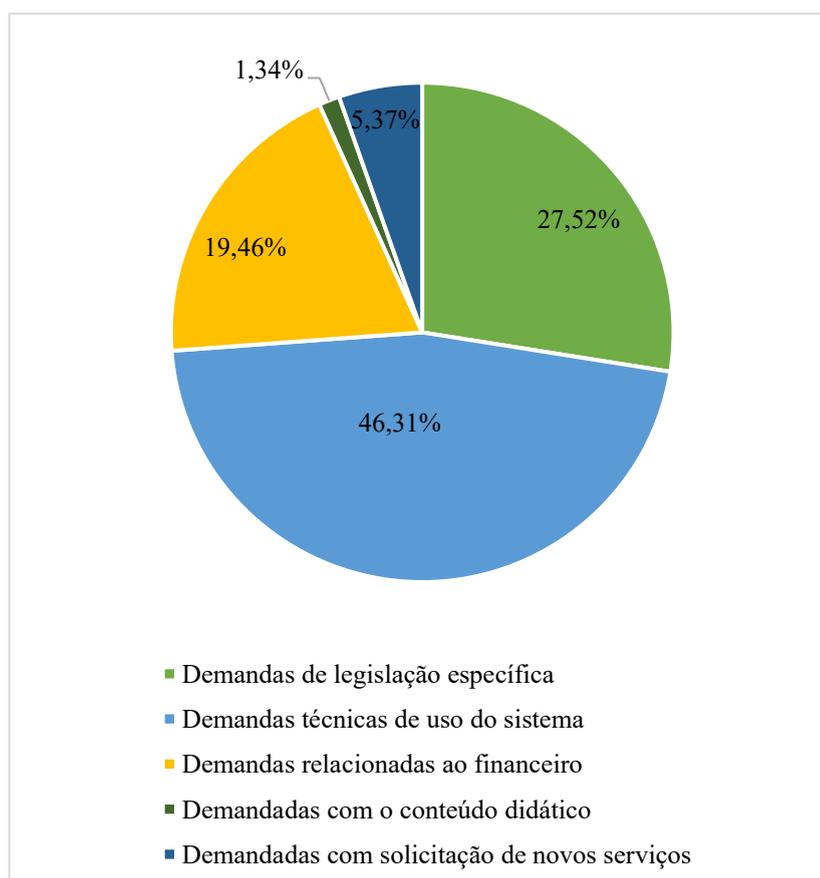


Gráfico 1 – Dados coletados na empresa estudada, autores 2022.

As demandas técnicas de uso do sistema se apresentam em maior número, quase 46,31% do total de solicitações dos parceiros está relacionada a esta demanda, situações relacionadas a correção de erros de preenchimento no cadastro, dificuldade de realizar o cadastro e dificuldades de uso do AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem), esta última diz respeito a: dificuldade validação facial, dificuldade na visualização do conteúdo, realização de simulados

e emissão de certificado. Todas estas solicitações estão representando quase a metade do trabalho dos atendentes de suporte.

O segundo maior grupo de solicitações foi com relação a legislação específica, relacionadas com solicitações de informações sobre procedimentos administrativos, documentação, recolhimento de taxas e da realização de provas nos DETRANs (Departamento Estadual de Trânsito) de cada estado.

O terceiro grupo mapeado com mais solicitações de demandas foi financeiro, neste grupo foram incluídas solicitações de negociações de preço, dificuldade em usar cupom de desconto, e dificuldade com o gate de pagamento.

Fica evidente neste estudo os campos a serem explorados pela empresa na melhoria do atendimento dos seus parceiros, ou seja, os grupos mapeados com maior solicitação de demanda, que foram os grupos: B, A e C, conforme a classificação do mapeamento inicial, nesta respectiva ordem.

O mapeamento inicial com a classificação das solicitações em grupos se mostrou eficiente, em virtude de todas as 149 solicitações se enquadraram perfeitamente na classificação de demandas.

CONCLUSÃO

Este trabalho atingiu o objetivo proposto de identificar as principais demandas de solicitações dos parceiros comerciais de revendas de cursos da empresa estudada. Foram identificados cinco grupos de solicitações de demandas: A- demandas de legislação específica sobre os cursos; B- demandas técnicas de uso do sistema; C - demandas relacionadas ao financeiro; D- demandas com o conteúdo didático; E- demandas com solicitação de novos serviços.

Na identificação dos grupos de demandas mais recorrentes, as demandas técnicas de uso do sistema representam maior trabalho da equipe de atendimento, diante deste resultado é sugerido a empresa que organize treinamentos sobre a correta utilização do sistema com os parceiros.

O segundo grupo categorizado mais solicitado foi com relação a demandas de legislação específica sobre os cursos, com relação a essa informação foi sugerido a empresa elabore materiais explicativos com relação relacionados a legislação de cada curso.

É evidente a necessidade de melhorar os processos que envolvem a problemática da empresa apresentada, neste tocante, outra sugestão oferecida a empresa é com relação ao canal de comunicação utilizado com os parceiros, embora o aplicativo utilizado seja uma ferramenta útil, algumas situações foram notadas: mensagens excluídas, parceiros que não haviam registros de comunicação e a dificuldade de fazer a análise do conteúdo.

É viável que empresa invista no desenvolvimento de uma ferramenta de comunicação no próprio software, onde seja possível o operador da equipe de atendimento classificar o grupo que a demanda se enquadra, facilitando a posterior análise pelos gestores, inclusive com relação a produtividade do operador.

E como última sugestão a empresa, foram indicados o desenvolvimento de 4 novos cursos para o portfólio da empresa, resultado da ocorrência das demandas de solicitações de novos cursos.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. (2017) Introdução a metodologia do trabalho científico. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Al-Debei, M.M.; Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Informations Systems*, V.19, p. 359-376.

- Birkel, H.S.; Veile, J.W.; Müller, J.M.; Hartmann, E.; Voigt, K.-I. (2019). Development of a risk framework for Industry 4.0 in the context of sustainability for established manufacturers. *Sustainability*. v. 11, n. 2, p. 384.
- CARVALHO, MA de; BACK, Nelson. (2000). Rumo a um modelo para a solução criativa de problemas nas etapas iniciais do desenvolvimento de produtos. In: *Anais. II Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto*, São Carlo. Doi.
- Daniel, É. A.; Murback, F. G. Ronzelli. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. 2014. Revista do curso de Administração. PUC Minas – campus Poço de Caldas. Disponível em: <[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014 .pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014.pdf)> Acesso em: 11 de abril de 2022.
- De Stefano, V.; Aloisi, A. (2018). European legal framework for “digital labour platforms”. Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-79-94131-3, doi:10.2760/78590.
- Delgado, A. K. (2011). Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: Um Estudo em João Pessoa/PB. Natal (RN): Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Duarte, G. R.; Behr, A. (2018). Modelos de negócios educacionais: uma revisão sistemática de literatura. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 9, n. 3.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v.24, n. 2, p. 191-203.
- Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 6ed. São Paulo: Atlas.
- Melo, D. C.; Alcântara, R. L. C. (2011). A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 4, p. 809-824, 2011.
- Melo, D. C.; Alcântara, R. L. C. (2015). Um modelo da maturidade da gestão da demanda: Um estudo multicaso na cadeia de suprimento de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, v. 22, p. 53-66.
- Oliveira, M.C.S.; Carelli, R. L.; Grillo, S. (2020). Conceito e crítica das plataformas digitais de trabalho. *Revista Direito e Práxis*, v. 11, p. 2609-2634.
- Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.; Choudary, S. P. (2019). *Plataforma: a revolução da estratégia*. Alta books, 2019.
- Rauch, E.; Unterhofer, M.; Rojas, R.A.; Gualtieri, L.; Woschank, M.; Matt, D.T. (2020). A maturity level-based assessment tool to enhance the implementation of industry 4.0 in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*. v. 12, n. 9, p. 3559.
- Ribeiro, L. O. M.; Timm, M. I; Zaro, M. A. (2007). *Gestão De Ead: A Importância Da Visão Sistêmica E Da Estruturação Dos Ceads Para A Escolha De Modelos Adequados*. *Novas Tecnologias na Educação*. CINTED-UFRGS, v. 5 n. 1.
- SCHWAB, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro,