



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS**

*DIFFICULTIES AND FACILITATORS IN TRANSFORMING TRADITIONAL BUSINESS MODELS TO DIGITAL BUSINESS MODELS*

**DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**MARCOS ROGÉRIO MAZIERI**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

### Agradecimento à orgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”. “This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001”.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo contempla identificar como ocorre a transformação digital por meio do mercado de lavanderias, estendendo-se e a luz do modelo de negócios digital MIT CISR nas empresas prestadoras de serviços.

### **Relevância/originalidade**

A incipiente literatura e a crescente necessidade das empresas de serviços se adaptarem a transformação digital.

### **Metodologia/abordagem**

O estudo caracteriza-se como qualitativo exploratório. Para as análises utilizaram-se técnicas entrevista e triangulação dados. A amostra obtida foi de 4 empresas prestadoras de serviços do setor de lavanderias.

### **Principais resultados**

Como resultado identificou através do modelo que ambas as empresas estão no modelo Modular Producer visam oferecer produtos ou serviços plug and play que podem adaptar a qualquer número de ecossistemas.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As empresas se mostram com fortes características de um DBS da dimensão Modular Producer de acordo com o modelo de Weill e Woerner (2018), ambas oferecem produtos ou serviços plug and play que podem adaptar a qualquer número de ecossistemas são produtores modulares, inovam constantemente seus serviços e assegurar que suas ofertas sejam melhores opções disponíveis, com preço certo.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A contribuição para gestão se mostra que têm que decida quais aplicativos de quais fornecedores usar, qual área de negócios se beneficia mais com a troca para essa nova tecnologia, se a transição deve ser implementada em etapas e assim por diante. Frequentemente, escolher a melhor solução requer uma experimentação extensiva em peças interdependentes. Se cada decisão precisa passar por várias camadas de gerenciamento para avançar, os erros não podem ser detectados e corrigidos rapidamente. Além disso, para certas tecnologias digitais, o retorno ocorre apenas depois que uma parte substancial dos negócios mudou para o novo sistema.

**Palavras-chave:** Dificultadores e Facilitadores, Modelo de Negócios Tradicional, Modelo de Negócios



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *DIFFICULTIES AND FACILITATORS IN TRANSFORMING TRADITIONAL BUSINESS MODELS TO DIGITAL BUSINESS MODELS*

### **Study purpose**

The objective is to identify how digital transformation occurs through the laundry market, extending itself and the light of the MIT CISR digital business model in service providers.

### **Relevance / originality**

The incipient literature and the growing need for service companies to adapt to digital transformation.

### **Methodology / approach**

The study is characterized as exploratory qualitative. Data analysis and triangulation techniques were used for the analyzes. The sample obtained was from 4 service providers in the laundry sector.

### **Main results**

As a result, he identified through the model that both companies are in the Modular Producer model aiming to offer plug and play products or services that can adapt to any number of ecosystems.

### **Theoretical / methodological contributions**

The companies show strong characteristics of a DBS of the Modular Producer dimension according to the model of Weill and Woerner (2018), both offer plug and play products or services that can adapt to any number of ecosystems are modular producers, constantly innovate their services and ensure that your offers are the best options available, at the right price.

### **Social / management contributions**

The contribution to management shows that they have to decide which applications from which suppliers to use, which business area benefits the most from switching to this new technology, whether the transition should be implemented in stages and so on. Choosing the best solution often requires extensive experimentation on interdependent parts. If each decision needs to go through multiple layers of management to move forward, errors cannot be detected and corrected quickly. In addition, for certain digital technologies, the payoff occurs only after a substantial portion of the business has moved to the new system.

**Keywords:** Difficulties and Facilitators, Traditional Business Model, Digital Business Model



### 1 Introdução

O modelo de negócio deve ter a capacidade de utilizar integralmente serviços escaláveis Rappa (2004), esse fato se dá devido à rápida evolução da tecnologia de informação (TI), subsidiando a era do conhecimento, como bem econômico e mudança de paradigmas (Rodrigues, 2005; Chesbrough, 2007), também pode ser considerado como a “arquitetura” definida pela organização que estabelece os links para a criação de valor e os mecanismos para sua captura, entrega e monitoramento Teece (2010).

Dessa forma, Foss e Saebi (2017), Swaminathan e Tayur (2003), Lee (2001), Salum (2013) definem que um modelo de negócio dinâmico contribui para a criação de valor e a geração de vantagem sustentável em ambientes de alta mudança. Novas tecnologias digitais segundo Ross, Beath e Sebastian (2017) agregam oportunidades revolucionárias como ameaças existenciais para empresas, cujo sucesso organizacional existente foi construído na economia pré-digital, e a próxima etapa será fundamentada na estratégia digital, a qual criará uma nova experiência para o cliente.

Em complemento, Chesbrough e Rosenbloom (2002) descrevem que o modelo de negócios é a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição e o que está sob a organização de pessoas e a infraestrutura operacional para realizar o seu trabalho. Chesbrough (2010) salienta que as empresas comercializam novas ideias e tecnologias por meio de seus modelos de negócios.

Diante desse contexto, e do quadro de mudanças tecnológicas, as empresas precisam transformar seus modelos de negócios mais rapidamente (Doz e Kosonen, 2010). Isso fomenta alterações nos objetivos estratégicos das organizações para permitir a transformação digital e como consequência a inovação para atender seus clientes e suportar a crescente força competitiva advinda da globalização (Bovet & Martha, 2001; Chesbrough, 2010; Teece, 2010).

Dessa forma, a questão de pesquisa refere-se a: Como se dá a transformação digital de um negócio tradicional e quais são seus dificultadores e facilitadores? Assim o objetivo contempla identificar como ocorre a transformação digital por meio do mercado de lavanderias, estendendo-se e a luz do modelo de negócios digital MIT CISR nas empresas prestadoras de serviços. Para isso será elaborado um esquema teórico interpretativo de conexão das relações inter-organizacionais com a formação dos constructos do modelo MIT CISR.

Na essência de modelo de negócios a inovação surge retratada nos princípios e diretrizes do modelo de Bovet e Martha (2001) o qual, propõem um *framework* conceitual estruturado



com base digital visando obter a maior satisfação, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa, estabelecendo esse contexto como Modelos de Negócios Digital.

No entanto, a transformação digital para Weill e Woerner (2018) ocorre a partir da mudança de objetivos estratégicos organizacionais e que para isso os avanços tecnológicos permitem o surgimento de novos modelos de negócios baseados em uma economia digital. Com base nesse universo, as novas lógicas transacionais segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), tornam-se cada vez mais complexas visando acompanhar os avanços e a crescente conectividade dos clientes.

Logo, esse fenômeno estimula um modelo inovador de gerenciamento como também atribui mudanças importantes nos sistemas de crenças e de valores da organização (Moreira & Queiroz, 2007).

### Referencial Teórico

O conceito de modelo de negócio possui muitas definições, pois retrata uma ferramenta que explica como as organizações empresariais geram receitas (Timmers, 1998), e como as relações dos atores do negócio se tornam mais explícitas (Andersson et al.,2006).

Nesse entendimento foi desenvolvido o Quadro Conceitual com as principais definições sobre o conceito de Modelo de Negócios conforme a visão dos autores, sua aplicação, valores e sua interação de posicionamento dentro da organização. O quadro conceitual estabelece diretrizes para o desenvolvimento de uma definição mais abrangente sobre o modelo de negócios. O Quadro conceitual possui várias definições sobre modelo de negócios, conforme a base de aplicação. Isto sugere que o termo ainda é difuso e está em fase de conceituação, apesar de sua importância para os negócios organizacionais (Magretta,2002; Rappa, 2000;Rajala e Westerlund, 2005).

Quadro 1 – Quadro Conceitual Modelo de Negócios

Quadro Conceitual	
Autores	Modelo de Negócios
Timmers (1998)	É a estrutura dos fluxos de produtos, serviços e informações contendo a descrição dos vários atores de negócios e seus papéis bem como a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Agrupamento dos fluxos organizacionais relacionados à logística, valor e à receita da organização
Gangakhedkar et al. (2000)	É o método de fazer negócios e gerar lucros com foco na sustentabilidade econômica
Venkatraman e Henderson (1998)	Estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de três vetores principais: interação com o cliente, configuração de ativos e conhecimento de alavancagem



<b>Stewart e Zhao (2000)</b>	É a maneira de como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo.
<b>Zimmermann (2000)</b>	O Objetivo é desenvolver uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infraestrutura na empresa
<b>Bovet e Martha (2000)</b>	Modelo de negócios é uma cadeia de valor, diferentemente de uma rede de fornecimento tradicional, inicia-se a partir das prioridades dos clientes e se alinha com os fornecedores para que satisfaçam o que os clientes desejam. Com isso, tem-se mais valor para o cliente que recebe sua demanda real de forma rápida, com mais confiabilidade, e tem-se também valor para os fornecedores, que passam a compreender exatamente a necessidade do cliente, e, por fim, tem-se valor para a empresa focal, que é a responsável por gerenciar essa rede da forma mais rentável justamente porque a empresa assume esse papel de gerenciar a cadeia de valor, e para isso é indispensável que ela compreenda que a captura de valor depende de boas estratégias organizacionais e de que elas façam parte do modelo de negócio da organização.
<b>Amit e Zott (2001)</b>	Um modelo de negócio descreve o design do conteúdo da transação, estrutura e governança de modo a criar valor por meio da exploração de novos negócios e oportunidades.
<b>Applegate (2001)</b>	Descrição do negócio que possibilita o estudo de sua estrutura, do relacionamento entre os elementos estruturais, e de como ele responderá ao mundo real obtendo lucro
<b>Andrade (2001)</b>	Descrito como aplicações de uma estratégia de negócios, cujo objetivo final é a geração de valor por meio da maximização dos recursos e competências disponíveis.
<b>Afuah e Tucci (2001)</b>	É o método pelo qual cada empresa constrói e utiliza seus recursos criando valor aos seus clientes e alcançar sustentabilidade econômica em longo prazo
<b>Lee (2001)</b>	É todo o sistema para gerar e entregar valor para os clientes e obter lucro na atividade
<b>Magretta (2002)</b>	Definido como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
<b>Chesbrough e Rosebloom (2002)</b>	É o método intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas os quais descrevem como a organização pretende criar valor no mercado, com a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição. Para construção desse negócio deve ser considerado o desempenho, o design do negócio, ou seja, a proposta de valor pautada na arquitetura organizacional a fim de, gerar uma proposta de valor para todos os envolvidos no negócio a fim de, obter vantagem competitiva
<b>Hedman e Kalling (2003)</b>	O modelo de negócio é formado no nível de mercado, por: (1) clientes; (2)concorrente; (3) oferta; (4) atividades e organização; (5) recursos; e (6) fornecimento de fatores insumos de produção (7) escopo da gestão.
<b>Rappa (2004)</b>	É a forma de como a empresa gera dinheiro, por meio da definição de seu posicionamento na cadeia de valor
<b>Luciano (2004)</b>	É a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos da organização para criar valor por meio dos produtos e serviços, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando à criação de diferenciais e sua sustentabilidade.
<b>Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)</b>	É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor por meio do que propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro.



<b>Shafer et al. (2005)</b>	É a representação das principais escolhas estratégicas que são usadas para gerar valor para a organização com a atuação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para dentro de uma rede de valor.
<b>Morris et al. (2005)</b>	Conjunto integrado de decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção de vantagem competitiva sustentável
<b>Osterwalter et al. (2005)</b>	Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos, ou seja, é uma descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse capital de relacionamento de valor, gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.
<b>Rajala &amp; Westerlund (2005)</b>	As formas de criar valor para os clientes e a forma como os negócios transformam o mercado em oportunidades e depois em lucro por meio de conjuntos de atores, atividades e colaborações.
<b>Andersson et al. (2006)</b>	Modelos de negócios é o relacionamento de valores trocados entre os atores.
<b>Kallio et al. (2006)</b>	Modelos de negócios é a capacidade de criar valor coordenando o fluxo de informação, bens e serviços entre os vários participantes da organização com a inclusão de clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, concorrentes e do governo.
<b>Tikkanen et al. (2007)</b>	Sistema definido como um conjunto de diversos componentes que ao se relacionarem criam valor para organização.
<b>Chesbrough (2007)</b>	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua.
<b>Verstraete e Jouison (2007)</b>	Modelo de negócios é a representação de como o valor é gerado, remunerado e compartilhado, devendo tornar-se um acordo entre todas as partes envolvidas
<b>Plé, Lecocq e Angot (2008)</b>	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente
<b>Zott e Amit (2008)</b>	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócio. Conceituam modelo de negócios como a estrutura definida pela empresa para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais stakeholders.
<b>Teece (2010)</b>	É como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro, assegurando uma vantagem competitiva sustentável no mercado é a estrutura que conecta as atividades de uma organização às demandas de mercado, aos canais de relacionamento e à criação de valor.
<b>Casadesus-Masanell e Ricart (2010)</b>	É a forma de atuação de uma organização e o meio de como esta cria valor para seus <i>stakeholders</i> por meio da identificação do nicho de clientes.
<b>Chesbrough (2010)</b>	Integra a unidade de negócio ao ambiente em que a organização está inserida.
<b>Demil e Lecocq (2010)</b>	O modelo é a forma de incorporar custos e receitas à análise da cadeia de valor do negócio. Caracteriza as atividades praticadas no e-business, o modelo de negócio se ajusta na busca para entender a dimensão da gestão estratégica (definir parceiros, relações entre eles, agregar valor aos membros da cadeia) e as estratégias de diferenciação competitiva pautadas na inovação RCOV, destacam 3 componentes básicos: recursos e competências (RC), a organização (O) do negócio considerando a rede de valor que ele faz parte, e, por último, as proposições de valor (V), por meio da oferta dos seus produtos e/ou serviços.



<b>Osterwalder e Pigneur (2011)</b>	Representa as relações, interações e trocas entre os elementos que compõe o negócio da organização, de forma a coordenar a criação, a captura e a entrega de valor. O Canvas, um dos modelos mais conhecidos dentro dessa temática. Define o modelo em 9 componentes básicos que juntos demonstram como uma organização pretende produzir valor.
<b>Zott, Amit e Massa (2011)</b>	Modelo de negócios é a forma como uma empresa faz o negócio e como cria valor, é um sistema de atividades interdependentes que transcendem os objetivos internos da organização abrangendo suas intermediações externas, integrando pessoas e processos como forma de dispersar a cultura da organização.
<b>Amit e Zott (2012)</b>	É um conjunto de atividades específicas conduzidas para satisfazer uma necessidade percebida no mercado, com a especificação de como cada uma das partes conduz suas atividades e como essas atividades estão conectadas umas às outras
<b>Gassmann et al (2013)</b>	Define modelo de negócios em 4 perspectivas: (1) o cliente-alvo, (2) a proposição de valor para atender o cliente, (3) a cadeia de valor necessária para entregar a proposição de valor e (4) o modelo de receita empregado para capturar o valor.
<b>Wirtz et al. (2016)</b>	Uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. O modelo explica como gerar valor para a organização a partir de seus produtos e/ou serviços, considerando também os componentes estratégicos, os clientes e o mercado, visando assim alcançar uma vantagem competitiva.
<b>Ritter e Lettl (2018)</b>	O Modelo de negócios possui cinco perspectivas : Arquétipos , Alinhamento, Lógica, Elementos, Entendimento do modelo associado à inovação

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Entre os autores, existe o consenso em relação a definição e o significado de Modelo de Negócios (Kallio et al., 2006), indicam que o modelo é a forma pela qual as organizações criam valor para seus negócios e clientes por meio de seus fornecedores e parceiros (Amit e Zott, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005; Kallio et al., 2006) e as formas pelas quais uma organização, juntamente com seus *stakeholders* (atores de negócios), criam valor para cada parte da organização envolvida (Andersson et al., 2006).

### **Modelo de Negócios Digital**

As estratégias empresariais estão em constante evolução, assim como as tecnologias e demandas dos clientes que mudam rapidamente, nesse contexto apenas a empresa que for ágil sobreviverá no mercado (Ross e Mocker, 2019).

A conceituação do Modelo de Negócios Digital utiliza os conceitos da cadeia de valor alinhado aos interesses dos clientes, visando obter maior satisfação dos clientes, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa. (Bovet & Martha, 2001; Chesbrough, 2010; Teece, 2010, Porter 2014).

Os Modelos de Negócios Digitais segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci; (2005), relacionam-se com à criação e captura de valor nos processos internos e nas relações externas



com clientes e fornecedores. Em complemento, Bovet e Martha (2001) afirmam que as empresas estão se transformando para alcançar novas fontes de receitas e integram a inovação em seus processos.

Dessa forma, a transformação digital conforme Weill e Woerner (2018) estimulam a ideia de que esse processo não se trata de tecnologia, mas sobre a capacidade de mudança, nesse cenário Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), ressaltam que muitos fatores impulsionam essa transformação como a busca de preços mais baixos pelos clientes, informação imediata aos clientes e à busca por serviços aprimorados.

Por isto, a estratégia de transformação digital visa criar as capacidades de alavancar as oportunidades de novas tecnologias (Gobble, 2018), assim necessita de uma abordagem em etapas com um roteiro que envolva as partes interessadas, além de silos e limitações internas e externas (Belletini, 2017)

Segundo Ross et al. (2017) a expressão “digital” é um adjetivo e, portanto, caracteriza uma condição e padroniza processos para aumentar a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência reduz custos.

Assim, a perspectiva quanto ao modelo de negócios digital se dá devido à importância das redes de empresas, fornecedores, clientes e outros parceiros em espaço de mercado virtual (Shapiro e Varian, 1999; Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Nesse sentido, os fenômenos do contexto digital referem-se a transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando suas competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária (Ross et al., 2017)

Esse fato desencadeia uma tendência de nova geração, denominada Internet das Coisas, definida como a conexão de todos os objetos e dispositivos do cotidiano a todos os tipos de redes: intranets, redes *peer-to-peer* e a internet global (ITU, 2005).

A Internet das Coisas (IoT, do termo *Internet of Things*) é uma evolução que inspira um novo modelo de negócios estimulando as empresas ajustarem suas estratégias, a fim de obter sucesso no mercado digital. Muitas empresas têm dificuldade de entender a complexidade sem precedentes de desenvolver o Modelo de Negócio adequado à evolução das tecnologias digitais (Turber e e Smiela, 2014)

Além das capacidades de inovação em produtos, as organizações precisam adequar seus modelos de negócio à tecnologia digital, tendo em vista a transformação digital que vem ocorrendo no mundo, pois a competitividade não está somente atrelada a produtos e tecnologias, mas também em seu modelo (Gassmann, Frankenberger e Csik, 2013)



Com isso, os modelos de negócio estão sendo empregados para endereçar ou explicar o fenômeno do *E-Business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações, bem como a gestão da tecnologia e inovação; sendo que a internet é o principal motivador para o entendimento de modelos de negócio neste enquadramento (Zott et al, 2011)

Existem várias características do modelo de negócios digital segundo Andersson e Mattsson (2015), ressalta que quando considerados em conjunto possuem um efeito sobre como ocorre a criação de valor econômico nas transações e como devem ser estruturadas e conduzidas. Isso permite incluir a facilidade de ampliar a gama de produtos, novas formas de colaboração entre empresas e personalização dos produtos e serviços.

A Modelagem de negócio digital, possui a premissa da ocorrência da inovação de serviço, ou seja, a partir do ponto que existe uma inovação na interação entre atores, cujos modelos de negócio podem estar em harmonia e/ou conflito (Andersson e Mattsson, 2015). Nessa conjuntura, a inovação digital estabelece uma nova lógica e configuração de fontes de receita ao Modelo de Negócios, o qual, reforçam a importância de ter proposições de valor de acordo com 3 elementos: a) segmentação de cliente, b) empacotamento de produtos e c) serviços e comissão para os proprietários dos canais (Nylén e Holmstrom, 2015)

Porém, entre os autores existe uma discordância no que se refere a importância da tecnologia ou da internet no modelo de negócios, Chesbrough (2010) aponta que existe duas barreiras no modelo de negócios que está em transformação para digital: a) o conflito entre o modelo de negócio estabelecido para uma tecnologia existente e que precisará ser inovado com a exploração de uma tecnologia emergente e que conseqüentemente causará ruptura; b) barreira cognitiva que se refere ao processo decisório na “lógica dominante”, que permite à empresa avaliar qual informação é importante, buscar informações que se encaixem nessa lógica e evitar informações que conflitem com ela.

Nessa extrapolação os modelos de negócio para a transformação digital são diferentes dos modelos de negócio tradicionais, em termos de novas formas de proposição de valor, segmentação de clientes e fontes de receita. A cocriação é um elemento importante a ser considerado (Porter e Heppelmann, 2014; Iansiti e Lakhani, 2014; Turber e Smiela, 2014 e Andersson e Mattsson, 2015).

Para Porter e Heppelmann (2014), os produtos baseados em IoT permitem uma alteração radical nos modelos de negócio existentes pois possuem uma capacidade sem precedentes de melhorar o desempenho do produto e aprimorar os serviços prestados aos clientes.

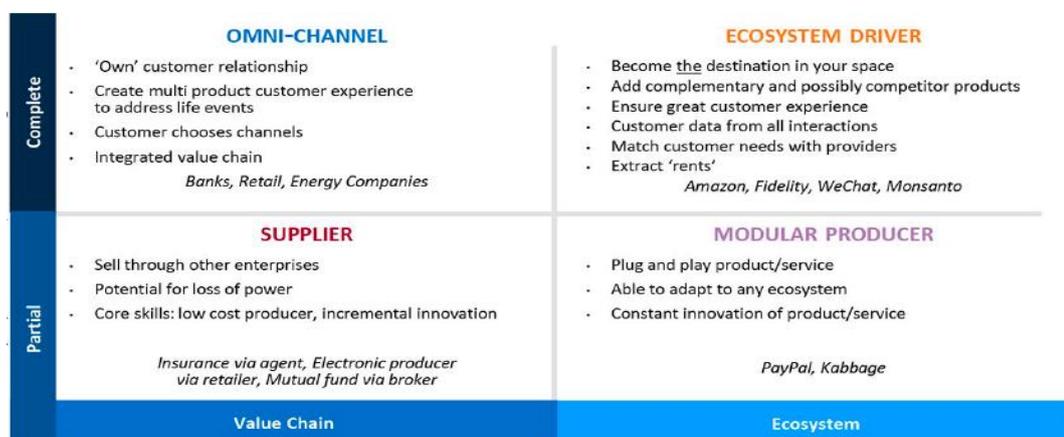


Iansiti e Lakhani (2014) corroboram com a informação de que existem pontos necessários para que ocorra o processo de modelos de negócios digital, são eles: a) Determinar quais são os processos atuais na empresa mais suscetíveis à conectividade digital; b) Conectar os ativos existentes de uma empresa com outras empresas; c) Examinar novos modos de criação de valor para os clientes: verificar quais novos dados é possível acumular e como esses dados podem gerar valor para os clientes; d) Considerar novos modos de captura de valor pois é possível que as tecnologias digitais criem novas oportunidades no modelo de negócios; e) Investir em novas capacidades relacionadas com o desenvolvimento e a análise de *software*.

No mesmo entendimento, Weill e Woerner (2015) informam que é necessário explorar a abordagem DBM (*Digital Business model*) baseada nos princípios: a) *Supplier*, b) *Omnichannel*, c) *Modular Producer*, d) *Ecosystem Driver*. Os autores ainda destacam, que a transformação digital está estimulando de forma compulsória as empresas alterarem e revisarem seu modelo de negócios em duas dimensões: I) cadeias de valor controladas de um modelo sistemático, II) estabilidade da estrutura.

Isso ocorre a partir da compreensão de como o processo pode criar a empresa da próxima geração, Weill e Woerner (2018) caracteriza como modelo de negócios digital como MIT CISR, ressaltam que a transformação digital ocorre com a combinação das duas dimensões e resultam num arcabouço dois por dois, que consiste em quatro modelos de negócios distintos, cada um deles num quadrante, representando suas capacidades e desempenho médio diferente.

Figura 5. Modelo de Negócios na era Digital



Fonte: Adaptado de Weill e Woerner (2015)



A Figura representa os quadrantes digitais da empresa estabelecidos por Weill e Woerner (2018), o qual direcionam para a composição necessária de acordo com a estrutura do modelo de negócios digital; os autores explicam que os quadrantes possuem a função de facilitar o enquadramento das empresas ao modelo e em consequência permitem determinar em qual ponto a empresa está inserida na cadeia de valor, ou até que ponto eles pertencem a um ecossistema digital mais complexo.

O Modelo de Negócios na era digital assume duas dimensões conforme explica Weill e Woerner (2015), a primeira refere-se como entender melhor e fornecer o que o cliente final quer e a segunda consiste em como operar em uma rede cada vez mais coordenada empresas, dispositivos e clientes para criar valor para todos os participantes, essas duas dimensões são os eixos do modelo, também descrito pelos autores como sistema dois por dois.

O DBM (Digital Business Model) possui características diferentes, o eixo horizontal significa projeto de negócio, evidenciando a transformação de uma cadeia de valor para um ecossistema. O eixo vertical é designado como a profundidade do conhecimento que a empresa tem sobre seu cliente final. Para, Weill e Woerner (2015), o modelo constitui a dinâmica de menos comando e controle e mais sobre construir, manter e usar redes; dessa forma definem:

- a. *Omini-Channel*: cadeia de valor integrada que cria para o cliente uma experiência de multiproduto e multicanal. Nesse quadrante as empresas oferecem aos clientes seus produtos em vários canais: físico e digitais, com isso busca controlar a cadeia de valor ao integrar maior relação com o cliente. As empresas nesse quadrante buscam evoluir para o eixo vertical do DBM, atuando com conhecimento crescente sobre os clientes finais, suas metas e acontecimentos de vida, o que auxilia reduzir a rotatividade desses mesmos clientes. Nesse contexto utiliza o *big data*, mídias sociais, a análise de sentimentos, os *Apps* para *mobile* e os indicadores da experiência do cliente. Como resultado gera na empresa a expectativa e a ação de repensar o negócio para compreender a fase da vida de seus clientes.
- b. *Supplier*: o fornecedor de produtos ou serviços que vende seus produtos ou serviços por meio de outras empresas. As empresas nesse quadrante têm no máximo um conhecimento parcial de seus clientes finais, e tipicamente operam na cadeia de valor de outra empresa, em geral enquanto as empresas continuam a se digitalizar os fornecedores provavelmente vão perder mais poder e serão pressionados a reduzir preço continuamente e em consequência gera a estagnação de crescimento. Para obter mais margem de manobra os fornecedores estão utilizando recursos digitais para aprender mais sobre seus clientes em tempo real.



- c. *Modular Producer*: o fornecedor de produtos ou serviços plug and play, ou seja, empresas que objetivam oferecer um universo complexo de soluções a seus consumidores, de forma a atender ao máximo as especificidades de suas demandas por meio da evolução tecnológica. As empresas nesse quadrante oferecem produtos ou serviços que podem adaptar a qualquer ecossistema pois asseguram que seus produtos e serviços possuem as melhores opções disponíveis.
- d. *Ecosystem Driver*: é o organizador de um ecossistema de rede de empresas, que visa coordenar os dispositivos e clientes em um único ambiente, a fim de criar valor para todos os participantes, assegurando serviços, produtos complementares e concorrentes. Esse quadrante é o que detém melhor desempenho em margens líquidas, crescimento da receita, experiência do cliente e inovação, torna-se um propulsor do ecossistema é meta de muitas empresas. Os propulsores do ecossistema como exemplo *Amazon, Apple, Wechat, Microsoft*, oferecem uma plataforma para os participantes fazerem negócios, uma plataforma que utiliza a força da sua marca para atrair participantes, e com isso assegura a de compras num só lugar. As empresas enquadradas *Omni-channel e Ecosystem Driver*, aspiram possuir o relacionamento com os clientes finais aumentando seu conhecimento sobre eles, tendo como principal engajamento se tornar o principal destino de um subconjunto dos clientes. Para isso, explica os autores que as empresas estabelecem uma série completa de serviço a um subconjunto de clientes, tanto como funcionalidades próprias quanto de parceiros, cobrando aluguel dos participantes de seus ecossistemas (Weill e Woerner, 2018).

Dessa forma, a estratégia de transformação digital visa criar as capacidades de alavancar as oportunidades de novas tecnologias (Gobble, 2018), e essa transformação necessita de uma abordagem em etapas com um roteiro que envolva as partes interessadas, além de silos e limitações internas e externas (Belletini, 2017).

Segundo Ross et al. (2017) a expressão “digital” é um adjetivo e, portanto, caracteriza uma condição, um estado, dessa forma a digitalização padroniza processos, aumenta a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência abaixa custos. Os fenômenos do contexto digital referem-se a transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando suas competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária.

O foco é mover a empresa para cima e para direita, dividir que quadrante será sensato ter como meta para reagir a ameaça de disruptura digital e criar novas oportunidades para



empresa, o mais recomendado é se tornar um *Ecosystem Drive*, pois o potencial da digitalização as empresas devem se mover para cima e para direito do arcabouço DBM, precisam aprender mais sobre seus clientes finais e mudar o projeto da empresa para enfatizar mais parcerias e fronteiras mais permeáveis, rumo a se tornar um *Ecosystem Driver*, entre tanto para a maioria das empresas estão do lado esquerdo do arcabouço.

Nesse contexto, o DBM e sua divisão por quadrantes, permite que a empresa em processo de transformação digital possua ações de reação a ameaça de disruptura digital e com isso gerar novas oportunidades para empresa, para que isso ocorra o mais recomendado é se tornar um *Ecosystem Drive*, pois o potencial da digitalização as empresas devem se mover para aprender mais sobre seus clientes finais e mudar o projeto da empresa para enfatizar mais parcerias e fronteiras mais permeáveis. Weill e Woerner (2018).

A digitalização segundo Weill e Woerner (2018) é o instrumento para as empresas criarem uma conexão forte com seus clientes finais (deslocar-se para cima) e parcerias com outras empresas e fornecedores (deslocar-se para a direita) para atender mais necessidades dos seus clientes, essa conexão com o cliente pode acontecer por sites na internet, mídias sociais, apps, API (Appication Program Interface) para links os sistemas empresariais internos do *Ecosystem Driver*, (exemplo *IFOOD* que opera suas parcerias com pagamento com empresas de cartão de crédito, e com seus motoboys freelances que entregam os produtos e se utilizando o restaurante que se torna um parceiro e que transacionam informações estratégicas para maior assertividade dos seus pedidos e adequação com os interesses dos clientes).

Essa análise de dados, os testes e o aprendizado do que funciona ou não na experimentação pelo *App* ajudam a refinar o envolvimento do cliente, aproximar-se ao modelo de *Ecosystem Driver* e disponibilizá-lo a outras empresas por meio de serviços digitais, em geral as empresas menores e mais novas são projetadas assim desde o princípio. (Weill e Woerner, 2018).

### **Metodologia**

A pesquisa é caracterizada como qualitativa e está estruturada em múltiplos estudos de casos (4 empresas), sendo que pesquisas com abrangência em seu desenvolvimento baseado na busca do “como” e “porque”, estão adequadas ao uso do método (Yin, 2015)

Nessa amplitude, Yin (2015) esclarece que esse método é contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e organizacionais presente em diversas áreas do conhecimento. Segundo o autor, tal método é indicado quando o pesquisador quer entender



determinado fenômeno em profundidade, que esteja imerso em um contexto específico, quanto a complexidade, limites entre o fenômeno e o contexto, e permite a generalização analítica ao invés da generalização estatística, condição que é atendida nesse estudo.

Nesta perspectiva, a pesquisa busca descrever como ocorre a transformação digital por meio de mudanças em modelos de negócios digital, e com isso estabelecer a lógica de valor, tendo como referência o modelo de negócios digital MIT CISR nas empresas prestadoras de serviços. A seleção das empresas foi realizada por meio de pesquisas na Internet via amostragem não probabilística por conveniência que estão em fase de transformação do modelo de negócio tradicional para o digital ou que possuem modelo de negócios digital.

Para preservar a identidade das empresas, optou-se por utilizar codinomes e apresentar características gerais de cada uma delas a fim de garantir o anonimato, conforme Quadro 2, a seguir. Optou-se pela padronização de gênero masculino para se referir aos entrevistados.

Quadro 2. Seleção das empresas Prestadoras de serviços

<b>Seleção das empresas Prestadoras de serviços do ramo de lavanderias</b>				
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Setor de atuação</b>	Lavanderias doméstica modelo de negócios tradicional	Lavanderias industrial modelo de negócios tradicional	Lavanderias doméstica modelo de negócios digital	Lavanderias doméstica modelo de negócios digital
<b>Descrição do negócio</b>	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, doméstica e industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, doméstica e industrial.	Empresa com foco em tinturaria e lavanderia, e industrial.
<b>Nível de Atuação</b>	Brasil	Mundial	Brasil	América Latina

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados da pesquisa (2020)

O protocolo de pesquisa atendeu ao disposto por Yin (2010) e o questionário, utilizado como instrumento de coleta de dados, foi organizado em 7 seções: (i) identificação do participante; (ii) caracterização da empresa; (iii) concepção da empresa; A codificação dos dados foi feita com vistas a identificar padrões e perfis semelhantes, reproduzindo o entendimento de cada um dos participantes acerca da temática de avaliação e destacando as rotinas e/ou iniciativas existentes.

Dessa forma, a pesquisa assume cunho exploratório e, como tal, tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão do tema e do contexto, examinar a viabilidade do estudo e identificar sua relevância Gil (2002).



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A coleta de dados desse estudo baseou-se nos três princípios determinados por (Creswell, 2014), os quais visam a busca por evidências provenientes de duas ou mais fontes (entrevistas, documentos e dados secundários); a organização de um banco de dados para o estudo de caso (reunião formal das distintas evidências); e a busca por um encadeamento de evidências para fazer ligações entre as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conduzidas por meio de um questionário a luz do estudo de Weill e Woerner (2015), composto por 74 setenta e quatro perguntas, apresentadas no Anexo 1 e realizadas entre os dias 01 de maio de 2019 a 10 de junho de 2019.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Os entrevistados foram escolhidos por estarem em cargos estratégicos em empresas com modelos de negócios digitais, totalizando 9 entrevistas. O questionário testou os entrevistados sobre percepção em relação ao objeto de estudo, além de avaliar as ações das empresas sobre o DBM. Buscou-se identificar, com base na percepção, a presença de características DBM. Para tanto, estabeleceram-se as questões estruturadas em 6 dimensões.

Os resultados, foram triangulados a teoria, assim, Weill e Woerner (2015), esclarecem que para promover a transformação do modelo de negócios tradicional para o digital existem seis questões-chave (Figura 6), que norteiam o modelo e com isso, promove a transformação digital com serviços aprimorados, preços mais baixos e níveis mais altos de qualidade.

## **Análise e Interpretação dos dados**

### **Empresa A**

Em resposta a empresa A ressalta que tanto o tamanho quanto o setor de faz a diferença, a empresa tem mais a perder em média 36% da sua receita está ameaçada no setor de serviços, em virtude da sua incapacidade de mudar com rapidez provendo um alvo lento e perfeito para ser perseguido por um desregularizador digital externo, uma estratégia digital que cria um ganha-ganha-ganha, exemplo plataformas . A empresa rechaça que Smartphones se tornam onipresentes, e logo sua empresa precisa encontrar a melhor maneira de envolvê-los nesses dispositivos, o resultado será uma consolidação do envolvimento do cliente em número menor de empresas todas reunidas em um único App.

### **Empresa B**



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A empresa B ressalta que o Modelo de Negócios Digital obriga a empresa a desenvolver estratégias de interação que alia desenvolver uma interação congregando em um App uma gama de empresas e um único produto disponível ao cliente, assim o franqueado tem informações precisas e atualizadas sobre os clientes, o envolvimento dos clientes via um modelo *Omni-Channel* oferecendo aos clientes uma experiência plena nos canais e entre eles e visando criar um programa de fidelidade com pagamentos via *mobile* que por sua vez o cliente acumula pontos o franqueado se livra de aluguéis e taxas cobradas das intermediadoras como por exemplo (cielo, rede, getnet) da máquina de cartão de crédito, o potencial ganha, ganha e ganha, tanto os riscos quanto os benefícios da conectividade a gestão digital para se conectar e maximizar seu valor tanto o IoT e os dispositivos móveis poder ser aproveitados com mais potencialidade quando integrados a uma plataforma.

O gestor ressalta que a fidelização de pagamento por meio de cartões pré-pagos corrobora com uma possibilidade e um facilitador para a transformação digital dessa forma, é possível criar um relacionamento com redução de custo no processo de atendimento ao cliente, eliminando a necessidade do cliente portar cartões de outras instituições, em contrapartida ocorre o aumento da produtividade nos atendimentos.

### **Empresa C**

Esse modelo de negócios digital conecta o desempenho e produtividade com a redução de custos, pois permite que a empresa se utilize de *big data* e de *business intelligent* para triangular dados, experiências de consumo, tendências e assertividade dos processos, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva ao agregar valor aos seus clientes.

### **Empresa D**

O gestor destaca que que se faz necessário investir em boas interfaces exemplo site (Reclame Aqui) para os usuários terem a oportunidades de colaboração com ele, criando experiência monitorando continuamente o que os clientes fazem, suas insatisfações e o que dizem e o que querem.

### **Considerações Finais**



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



As empresas se mostram com fortes características de um DBS da dimensão *Modular* Producer de acordo com o modelo de Weill e Woerner (2018), ambas oferecem produtos ou serviços plug and play que podem adaptar a qualquer número de ecossistemas são produtores modulares, inovam constantemente seus serviços e assegurar que suas ofertas sejam melhores opções disponíveis, com preço certo.

Os líderes têm que decida quais aplicativos de quais fornecedores usar, qual área de negócios se beneficia mais com a troca para essa nova tecnologia, se a transição deve ser implementada em etapas e assim por diante. Frequentemente, escolher a melhor solução requer uma experimentação extensiva em peças interdependentes. Se cada decisão precisa passar por várias camadas de gerenciamento para avançar, os erros não podem ser detectados e corrigidos rapidamente. Além disso, para certas tecnologias digitais, o retorno ocorre apenas depois que uma parte substancial dos negócios mudou para o novo sistema. Para esses trabalhos as empresas assumiram o discurso de enfatizar o quão importante a conectividade dos aplicativos e sites adaptados para *Apps* para melhorar a atual estratégia da empresa, também ajudam a sustentar a estratégia organizacional interna da empresa, que se reorganiza para oferecer ao cliente experiência.

Outro fator importante observado na pesquisa foi que as empresas compreendem que para obter crescimento de receita num modelo digital, elas precisam de conteúdos de qualidade que atenda às necessidades do cliente e seja renovado com frequência, os clientes retornam e se envolvem quando há conteúdo novo e interessante num site, aumentando a receita da empresa. Essa receita dá à empresa oportunidade de desenvolver modos melhores de oferecer o conteúdo a plataforma e modelos mais variados de envolver o cliente no consumo, a experiência, as empresas que poupam conteúdo ou tem conteúdo estagnado sem circulação apresentam menos crescimento. É possível compreender que as mudanças têm contribuindo para elevar o padrão de envolvimento do cliente e empresa, fornecedores, distribuidor, modificando como as empresas estão lidando com a disruptura digital, para competir no ambiente digital interligando numa rede complexa e voltada para o consumidor.

### 2.3.6 Referências

Bellettini, P. L. S. (2017). A transformação digital e seus reflexos na percepção de colaboradores de uma empresa de TI localizada no Vale do Rio dos Sinos.



- Bovet, D., & Martha, J. (2001). *Redes de valor: Aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor*. São Paulo. Negócio Editora.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Quinze anos de pesquisa sobre negócios modelo inovação: até onde chegamos, e para onde devemos ir?. *Revista de gestão*, 43(1), 200-227.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4, 44-45.
- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- i-SCOOP (2019). Digital transformation: Online guide to digital business transformation. Disponível em: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> Acesso em: 06/06/2019.
- Lee, C. S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11(4), 349-359.
- Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. S. (2007). Inovação organizacional e tecnologia. In *Inovação organizacional e tecnologia*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.



Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.

Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 43(1), 32-42.

Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.

Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.

Rodrigues, A.M., Stank, T.P., and Lynch, D.F., 2004. Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. *Journal of Business Logistics*, 25 (2), 65–94

Rodrigues, L.C. (2005). Tecendo uma nova rede de integração. In: *Microsoft: Lucratividade pela Inovação: como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor*. 63-103. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.

Salum, F. r., Reis, R. S., & Tadeu, H. F. B. (2013). Reflexões de gestão de inovação: Uma perspectiva do mercado brasileiro. Na *evolução da gestão da inovação* (PP. 236-267). Palgrave Macmillan, Londres.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review. Vol.47 No.3 Reprint number 47314. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.

Swaminathan, J. M., & Tayur, S. R. (2003). Models for supply chains in e-business. *Management Science*, 49(10), 1387-1406.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Weill, P., & Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to eBusiness Models. Harvard Business Press

Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). Is Your Company Ready for a Digital Future?. MIT Sloan Management Review, 59(2), 21-25.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

Zucatto, L.C., & Pinheiro, I.A. (2008). Análise Descritivo-Analítica do Uso Combinado de Ferramentas de Gestão da Inovação Sob as Abordagens da Inovação Disruptiva e da Estratégia do Oceano Azul. Brasília, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25, Anais: ANPAD.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.