

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVOS MODELOS DE NEGOCIOS

**Marcelo Tsuguio Okano (CEETEPS - Unidade de pos-graduação )**

prof.okano@gmail.com

**Patricia Kasumi Inoue (CEETEPS )**

patricia.inoue@gmail.com

**Samira Nascimento Antunes (CEETEPS )**

samira\_nascimento@hotmail.com

**Eliane Antonio Simoes (Faculdade de Tecnologia )**

eliane@iqeduc.com.br

**Celi Langhi (Faculdade de Tecnologia )**

celi@infolearning.com.br



*As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão fornecendo novos cenários para empresas que não eram possíveis anteriormente, exigindo que as empresas reformulem ou criem novos modelos de negócios. O grande desafio para os gerentes é garantir*

*Palavras-chave: Transformação Digital, Modelo de Negócio*

## 1. Introdução

As empresas estão se adaptando às novas tecnologias e tornando-se digitalizadas, estruturadas de novas maneiras são chamadas de organizações digitais do futuro. Segundo CHEW (2015), eles são chamados DOOTF (organizações digitais do futuro). A transformação digital está mudando profundamente como o valor é capturado e criado, as novas empresas com modelos de negócios novos e inovadores nascem e as empresas existentes precisam repensar seus modelos de negócios para se tornarem digitais (ITÄLÄ, 2015).

A transformação digital de um negócio significa discutir diversos tipos de transformação de negócios, introduzindo ou adaptando serviços de valor agregado, utilizando novas tecnologias para gerar um impacto direto na entrega de resultados e na experiência do cliente, tornando esta uma das principais diretrizes da empresa. Canais e processos também serão transformados e a necessidade de buscar novos modelos e fluxos de receita com base nas necessidades do cliente se tornará necessária e, conseqüentemente, será obrigatório mudar a cultura interna da empresa para incluir o "digital" no coração de tudo. feito (LLORENTE, 2016).

Em empresas mais maduras digitalmente, a capacidade de adaptar ou redesenhar o negócio é determinada em grande parte por uma estratégia digital claramente apoiada por líderes que fomentam uma cultura capaz de mudar e inventar o novo. Na transformação digital, uma das atitudes mais evidentes é a tomada de riscos como norma cultural, fazendo com que as empresas mais avançadas busquem novos patamares de vantagem competitiva. Outro aspecto igualmente importante é a preparação para se adaptar aos desafios e ao funcionamento da empresa pensando na retenção e atração de novos talentos como funcionários de todas as idades que buscam oportunidades compatíveis de trabalhar e se desenvolver em empresas comprometidas com o progresso digital (Kane et al. , 2015).

Tendo em vista esse processo evidenciado na literatura acadêmica e empresarial, as contribuições são: a) verificar em quais fatores as empresas devem se concentrar na transformação digital de seus negócios, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com consultores especializados nessa área. b) demonstrar como modelos de negócios são capazes de analisar os cenários de transformação digital através de modelos de negócios..

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Transformação digital

Um estudo apresentado pela Press (2016) revela que, em 2019, os gastos globais em iniciativas de transformação digital chegarão a US\$ 2,2 trilhões, quase 60% superiores aos gastos em 2016. É bastante árduo para empresas tradicionais que já têm estrutura e forma, a tarefa de superar os obstáculos de seu próprio estilo e estrutura organizacional, além de encontrar os talentos certos e fortalecê-los, adaptando seu ambiente tradicional em um ambiente que permite agilidade na criação de protótipos, tomada rápida de decisões e até aceitação, pois essas questões determinar se podem competir com os novos mercados digitais. Segundo Downes e Nunes (2013), como resultado dessa reestruturação, modelos de negócios inteiros podem ser reformulados ou substituídos. Devido a esse amplo escopo e conseqüências de longo alcance, as estratégias de transformação digital buscam coordenar esforços para transformar produtos, processos e aspectos organizacionais devido a novas tecnologias, com um escopo mais amplo que inclui explicitamente atividades digitais na interface ou totalmente próximas a elas. os clientes.

O *Digital Business Transformation* é a aplicação de tecnologia para a construção de novos modelos de negócios, processos, softwares e sistemas que resultam em receita mais lucrativa, maior vantagem competitiva e maior eficiência (CISCO, 2018). As empresas conseguem isso transformando os processos e modelos de negócios, permitindo a eficiência e a inovação da força de trabalho e personalizando as experiências de cliente / cidadão (SCHWERTNER, 2017).

No caso dos negócios digitais, a questão de adaptar, transformar e / ou substituir o modelo de negócio é amplamente contemplada pelos estudos sobre o tema (DÖRNER, EDELMAN, 2015, SWANTON, LEHONG, 2017, BURTON et al., 2018). SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN (2017) apresenta na Tabela 01 outras definições de transformação digital.

Quadro 01 - Definições de transformação digital

Autor	definição
BMW (2015)	Digital significa a rede completa de todos os setores da economia e da sociedade, bem como a capacidade de coletar informações e análises relevantes e traduzir essas informações em ações. As mudanças trazem vantagens e oportunidades, mas criam desafios completamente novos.
Bowersox et al. (2005)	A transformação digital é um "processo de reinvenção de negócios para digitalizar operações e formular relacionamentos ampliados com a cadeia de suprimentos . O desafio de liderança da TD é reenergizar as empresas que já conseguem obter todo o potencial da tecnologia da informação em toda a cadeia de fornecimento"
Westerman et al. (2011)	"A TD - o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance corporativo - está se tornando um tópico importante para empresas em todo o mundo. Executivos de todos os setores estão usando avanços digitais como análise, mobilidade, mídias sociais e dispositivos inteligentes incorporados". o uso de tecnologias tradicionais, como o ERP - para mudar as relações com os clientes, os processos internos e as propostas de valor ".
Mazzone (2014)	"TD é a evolução digital deliberada e contínua de uma empresa, modelo de negócio, processo de ideia ou metodologia, tanto estratégica quanto taticamente. "
PwC (2013)	A TD descreve a transformação fundamental de todo o mundo dos negócios através do estabelecimento de novas tecnologias baseadas na Internet com impacto fundamental na sociedade como um todo .
Bouée e Schaible (2015)	Entendemos o DT como uma rede consistente de todos os setores da economia e o ajuste de atores às novas realidades da economia digital. Decisões em sistemas em rede incluem troca e análise de dados, cálculo e avaliação de opções, bem como o início de ações e a introdução de consequências.

Fonte: SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN (2017)

Williams & Boardman (2017), com base em uma ampla pesquisa bibliográfica, propõe a seguinte abordagem: Transformação Digital inclui a rede de atores como empresas e clientes em todos os segmentos da cadeia de valor agregado e a aplicação de novas tecnologias, exigindo habilidades que envolvem extração e troca de dados, bem como a análise e conversão desses dados em ações. As informações devem ser usadas para calcular e avaliar as opções, a fim de permitir decisões e / ou iniciar atividades, a fim de aumentar o desempenho e o alcance de uma empresa. Transformação Digital envolve empresas, negócios, modelos, processos, relacionamentos, produtos, etc.

## 2.2. Modelo de Negócio

Quando falamos em Empresas Digitais, a questão da adaptação, transformação e / ou substituição do modelo de negócio é amplamente contemplada por estudos sobre o tema (DÖRNER, EDELMAN, 2015, SWANTON, LEHONG, 2017, BURTON et al., 2018).

Segundo Veit (2014), em um contexto em que os negócios e a sociedade passam por ampla digitalização, a lógica oferecida pelo modelo de negócios torna-se essencial para o sucesso e um assunto de grande interesse para a comunidade acadêmica.

Para Thornton e Marche (2003), o uso generalizado da terminologia do modelo de negócios parece estar intrinsecamente ligado a empresas de base tecnológica. Modelos de negócios pareciam ser a resposta para explicar como empreendimentos inovadores lidando com tecnologia ou qualquer outra forma de conceitos obscuros, mas potencialmente lucrativos, estranhos à lógica das indústrias tradicionais, foram traduzidos em termos de negócios. Na verdade, as empresas de Internet não podiam ser avaliadas com base em seu desempenho passado, já que não havia precedentes. Como resultado, os investidores especularam sobre a promessa futura convincente baseada em modelos de negócios inovadores.

Ainda sobre o conceito do modelo de negócio, Veit et al. (2014) definem como elo perdido entre estratégia de negócios, processos e tecnologia da informação.

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem o modelo de negócios como algo que esclarece a lógica de criação, entrega e captura de valor na visão de uma organização, traduzido por nove

componentes principais segregados em quatro áreas principais: negócios, clientes, infraestrutura e finanças:

- Segmento de clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa procura alcançar e servir;
- Proposta de valor: agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes;
- Canais: os meios e meios pelos quais a empresa se comunica e atinge seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor;
- Relacionamento com clientes: estabelece os tipos de relações a serem realizadas com seus Segmentos de Clientes;
- Fontes de receita: representa a remuneração gerada pelo Segmento de Clientes pela entrega do valor;
- Recursos-chave: recursos necessários para o funcionamento do Modelo de Negócios;
- Atividades-chave: descreve as ações mais importantes que uma empresa deve executar para fazer o modelo de negócios funcionar;
- Principais parcerias: rede de principais fornecedores e parceiros;
- Estrutura de custos: relacionada a todos os custos envolvidos na operação.

Em negócios digitais mais complexos e às vezes únicos, o modelo de negócios precisa ser explícito e fornecer uma nova camada de informação e conhecimento essencial para apoiar gerentes de negócios digitais se tornar uma necessidade (Al-Debi, El-Haddadeh, Avison, 2008).

Segundo Brousseau e Penard (2007), com a evolução dos negócios digitais, torna-se mais fácil identificar as semelhanças entre os modelos de negócios que explodiram com o crescimento da Internet e os que existiam anteriormente. Os novos modelos combinam formas novas e inovadoras de organizar a relação entre demanda e demanda com uma estratégia de

preços que leva em conta as externalidades da rede, a especificidade da informação e a capacidade de diferenciar e discriminar por meio de tecnologias digitais.

Esses novos modelos de negócio contradizem a previsão de uma massiva desintermediação causada pelo forte desenvolvimento das tecnologias digitais e da Internet, devido ao fato de que os intermediários, nesse contexto, combinam planos de demanda e oferta, realizam transações que permanecem onerosas dentro do processo. . Eles também realizam a combinação de vários produtos digitais para tirar proveito de sua interoperação - como é o caso quando o conteúdo é processado por software executando uma interface técnica - é certamente muito mais fácil do que era no passado, graças a interfaces padronizadas. No entanto, os gastos com recursos e tempo ainda são necessários para garantir a interoperabilidade efetiva entre produtos digitais para gerar um serviço que agregue valor aos clientes. Outro motivo está relacionado à disponibilidade de bens e serviços tanto "on" quanto "off-line", tornando-se ainda um desafio, garantindo ao usuário o acesso à informação ou ao conhecimento específico de que necessita. Aqueles que podem fornecer as informações devem receber incentivos adequados, bem como os usuários em potencial devem ter acesso a essas informações.

Kuebel e Zarnekow (2014) implementaram e descreveram uma estrutura para modelos de negócios de plataforma baseados nos conceitos apresentados por Al-Debei e Avison (2010) onde identificaram a proposição de valor, arquitetura, rede e finanças como os principais elementos a serem examinados. o desenho, análise e avaliação de modelos de negócio (Kuebel e Zarnekow, 2014).

Parker et al. (2017) ainda definem dois tipos de modelos de negócios para empresas digitais: pipelines e plataformas. Para os autores, os pipelines são sistemas mais tradicionais empregados na maioria das empresas que seguem um esquema passo a passo que cria valor e transfere esse valor para os produtores em uma extremidade e os consumidores para outra, ou seja, uma cadeia de produto linear.

A plataforma é descrita como um negócio que permite uma interação entre fornecedores e compradores externos, criando valor para ambos os lados. Ele fornece um ambiente que

fornece uma infraestrutura que incentiva as interações, facilitando a troca de mercadorias, serviços ou "moedas sociais".

Muitas das histórias de sucesso da Internet - E-Bay, Amazon, Google, Yahoo, Autobytel - desenvolveram modelos de negócios baseados no conceito de plataformas, montando componentes e agrupando-os em pacotes que atendem às necessidades específicas e complexas dos consumidores.

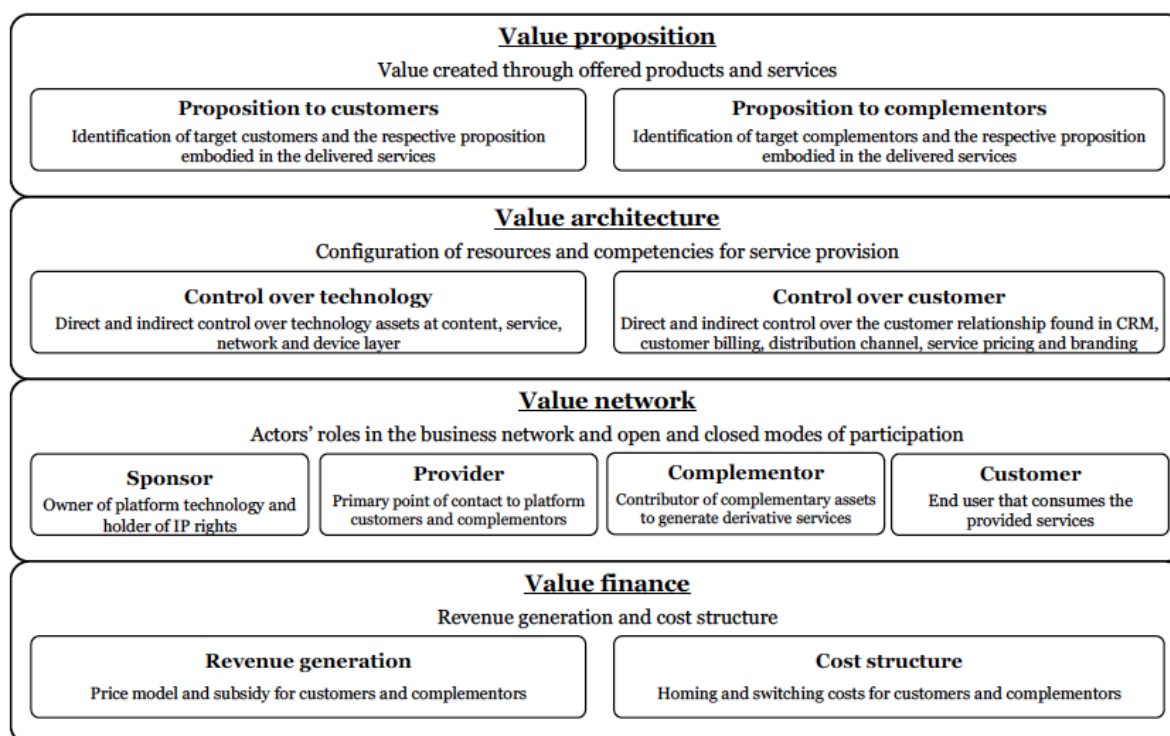


Figura 3 - Estrutura de análise derivada para modelos de negócios de plataforma - Fonte: Kuebel e Zarnekow (2014).

### 3. Metodologia

Para apoiar e compreender melhor o assunto, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas envolvidos que são a transformação digital e os modelos de negócio, que compõem a Fase do referencial teórico (fundação). Para esta etapa, foram consideradas bases de conhecimento científico nacional e internacional, como Web of Science, Elsevier, IEEE, entre outras, além de livros e outros sites informativos.



Em relação aos instrumentos e protocolos utilizados, isto é, a forma e os mecanismos utilizados para construir e coletar os dados empíricos, são utilizados como fontes de informação, entrevistas com especialistas de empresas que atuam fortemente em projetos de transformação digital em clientes de vários tamanhos e segmentos. As entrevistas foram realizadas com questões abertas, com roteiro semiestruturado.

Para Yin (2001), um estudo de caso é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real e quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas".

O procedimento de análise de dados será baseado na análise intra e inter casos, estabelecida por Miles e Huberman (1994). Esta análise tem como objetivo descrever, compreender, explicar e cruzar os conteúdos conceituais, processos e resultados de um dado fenômeno em um contexto de casos múltiplos e, assim, desenvolver uma compreensão mais detalhada de todos os casos da amostra (Miles & Huberman, 1994).

A análise intra-caso, uma descrição de cada caso isoladamente, fornecerá uma análise aprofundada dos dados coletados em cada caso, destacando características específicas de cada um. Segundo Eisenhardt (1989) é fundamental conhecer os padrões únicos de cada caso, antes de buscar a generalização através dos casos, isso permitirá ao pesquisador o profundo entendimento necessário para realizar uma análise com referenciamento cruzado dos casos.

O método para verificar se é possível utilizar o modelo de negócio com a transformação digital foi realizar uma análise teórica da empresa Uber com o modelo de negócio de Kuebel&Zarnekow (2014)

## **4. Resultados e Análise**

### **4.1 Análise intra-caso 1**

O primeiro especialista entrevistado trabalha em uma multinacional indiana que atua no Brasil com diversas frentes, como tecnologia e design de serviços. A empresa possui um forte aspecto tecnológico em suas operações, mas buscou adquirir outras empresas complementares que trariam uma visão mais consultiva para entender, não apenas a questão tecnológica, mas o

negócio como um todo, amparado por essas tecnologias, permitindo assim ciclo tudo para transformação digital. Atende empresas que buscam uma renovação ou interrupção, em alguns casos, empresas tradicionais que buscam se reinventar.

A entrevista foi realizada em outubro de 2018, utilizando a ferramenta Skype com gravação de arquivos digitais e posteriormente transcrita utilizando o software Atlas.

Um dos principais pontos levantados pelo entrevistado foi a questão de entender a visão do negócio com a centralidade do usuário, redesenhando o processo em busca de inovação. Também considera que existe uma grande falta de alinhamento com o conceito do que é transformação digital e muitos clientes ainda entendem que apenas o investimento em tecnologia é suficiente para uma transformação digital do negócio. A ênfase foi colocada na importância de revisar processos e alinhar estratégias e tecnologias.

Na entrevista, a questão dos processos aparece em evidência e ajuda na compreensão de onde a empresa quer chegar e como e o que fazer para alinhar a estratégia de eficácia na transformação digital do negócio.

Além disso, tem havido casos em que os clientes investem em tecnologias de ponta e estão realmente envolvidos no processo de transformação digital, mas o uso da tecnologia isoladamente não transforma o negócio. É obrigatório alinhar com as outras áreas para que os dados sejam transformados em informações que conduzam ao resultado esperado estrategicamente.

A questão da mudança cultural também é uma prioridade e preparar as equipes é fundamental.

#### **4.2 Análise Intra-Caso 2**

O segundo especialista entrevistado trabalha em uma multinacional brasileira que nasceu como consultora de software e hoje trabalha principalmente com transformação digital. Alguns clientes vêm da consultoria de software, ampliando os projetos visando uma evolução rumo a uma verdadeira transformação digital, outros já estão buscando especificamente uma mudança para o digital.

A entrevista foi realizada em outubro de 2018, por meio do telefone com gravação de arquivo digital e posteriormente transcrita utilizando o software Atlas.

O entrevistado enfatizou que geralmente um projeto de transformação digital começa com a parte de gerenciamento. Prevendo os cenários, a empresa precisa entender a necessidade de transformação digital em seus negócios e procurar especialistas que possam auxiliá-los nessa transformação. Uma análise do retorno deste investimento, as dificuldades e o tempo necessário é feito, indo para a formação dos líderes e depois chegando ao operacional.

Não é possível fazer a transformação digital em apenas algumas áreas, geralmente é um processo horizontal que pega um produto e passa por todas as áreas. Dessa forma, todos os líderes envolvidos são treinados e podem ajudar a esclarecer internamente na empresa a importância e os benefícios dessa mudança.

Uma premissa da transformação digital é o envolvimento do ecossistema para minimizar os riscos. Com isso, a análise da empresa é muito mais completa, mas esse processo depende do nível de maturidade da cultura da empresa. Para que isso aconteça, quebra de paradigma e choque cultural precisam ser muito bem elaborados.

Com esse envolvimento mais próximo de clientes e parceiros, existe a necessidade de as empresas responderem mais rapidamente e isso se reflete nos processos internos de TI. Os prazos de implementação devem ser reduzidos, e os desenvolvimentos de software precisam se adaptar a culturas ágeis, trazendo pessoas da infraestrutura para equipes e automatizando processos para garantir a segurança e a minimização de riscos. Outro aspecto é que o dono do produto passa a ser o dono do processo, assumindo a gestão dos lead times de produção no tempo que o mercado exige, gerando dinamismo na análise através de técnicas de automação e ferramentas de controle para uma maior agregação de valor para os clientes.

Quando a cultura da empresa muda, a transformação digital leva a empresa a outra realidade e é obrigatório visitar o modelo de negócio e atualizá-lo para essa nova realidade. Este é um grande desafio para as empresas tradicionais porque, para uma grande empresa hoje, uma falha pode causar milhões de perdas, mas se o modelo de negócio não se adapta à agilidade exigida pelo mercado, competindo com as start-ups que surgem apresentando novas soluções que, aproveitando sua agilidade, podem transformar o mercado em que entram, ou seja,

podem testar seus modelos de negócios de forma rápida e barata, mudando e ajustando de acordo com a resposta do mercado, as empresas tradicionais podem ser engolidas e expelidas de seus mercados atuais.

#### **4.3 Análise intercasos**

A fim de responder sobre quais fatores as empresas devem focar na questão da transformação digital de seus negócios, elaborou-se uma tabela de resumo a partir dos pontos essenciais que foram apresentados nas análises intra-caso.

Quadro 2. Resumo dos principais pontos.

	Caso 1	Caso 2
<b>Proposta de valor</b>	A proposição de valor está na compreensão do que o cliente deseja , conceitos e objetivos , mas cultura própria da empresa não permite, difícil entender a proposta de valor	Os clientes ainda não entendem a proposta de valor , ainda é muito vago para eles . A própria compreensão de que o cliente deve participar do processo.
<b>Criação de valor</b>	É nos processos que serão remodelados	Na visão das empresas é o uso da TI
<b>Entrega de Valor</b>	Geralmente, o valor é econômico na visão das empresas	Geralmente, o valor é econômico na visão das empresas
<b>Cultura</b>	Há falta de cultura, para ser inserida em um contexto maior.	Está Tempo para treinar os líderes, para implantar a cultura digital.
<b>Pessoas / Treinamento</b>	Mude a cultura, pensou.	Essencial para treinar e treinar pessoas, é nenhuma educação formal para este ambiente digital.
<b>Tecnologia</b>	Sem processos e alinhamento com a estratégia de visão não significa uma verdadeira transformação digital. Há uma necessidade de usar a tecnologia para capturar dados e transportar informações para resultados vinculados à estratégia.	Em média, apenas 30% de um projeto está relacionado à tecnologia dentro da transformação digital. 60% é a questão da comunicação e treinamento e ruptura de paradigmas. Precisa de um conjunto de mudanças.
<b>Processos</b>	Foco na mudança de clientes internos e externos.	Requer uma adaptação dos processos atuais para melhor responder ao mercado / clientes.
<b>Dificuldades</b>	Falta de compreensão comercial do que eles querem. Necessidade de nivelamento, conversa cultural e gerenciamento de mudanças. Requer compromisso e leva mais tempo.	Quebrando os paradigmas internos da empresa, cada área olha para o seu mundo e a transformação digital exige que se olhe para o todo, para o produto. É um choque cultural.
<b>Assuntos relacionados</b>	Metodologias ágeis. Processos	Metodologias ágeis, Lean , Cultura.

## Estudo de caso 2 - Uber

A Uber é uma empresa que fornece serviços de transporte, conectando o usuário a um motorista por meio de uma plataforma eletrônica. Segundo o site do Uber (2018), a ideia

surgiu em 2009, quando GarrettCamp e TravisKalanick estavam participando da conferência LeWeb na França. Após o evento, quando precisaram retornar ao hotel, acharam difícil encontrar um táxi, outro transporte público e até um motorista particular. Foi então que pensaram que seria um poder incrível, ao toque de um telefone celular, contratar o serviço de um motorista particular. O objetivo era facilitar e inovar a forma como as pessoas se deslocam pelas cidades, inicialmente em São Francisco (EUA), usando veículos sedan. Assim surgiu a UberBLACK, o primeiro produto da empresa, Uber Technologies Inc., foi oficialmente fundado em junho de 2010 na cidade de São Francisco e hoje está presente em mais de 600 cidades em 65 países. A Uber expandiu rapidamente sua presença em todo o mundo para unir as pessoas e revolucionar a maneira como as cidades se movem.

Analise com o modelo de negócios de Kuebel&Zarnekow (2014) esta apresentada no Quadro 3.

Quadro 3. Resultados da análise com o modelo de negócios de Kuebel&Zarnekow (2014)

<b>Proposta de Valor</b>
A proposta de valor oferecida pela Uber é conectar o usuário ao motorista e, assim, ter um meio de transporte exclusivo e personalizado para se locomover. Como temos dois atores nesse processo, usuário (cliente) e motorista (parceiro), as proposições de valor são diferentes. Para o usuário, o Uber oferece uma forma de transporte com conforto e uma tarifa menor que o Taxi. Para o motorista, a Uber oferece ao motorista uma gama de usuários que contratam os serviços e pagam por eles.
<b>Arquitetura de Valor</b>
A tecnologia é desenvolvida e controlada pela Uber, a infraestrutura de tecnologia necessária, como servidores, dispositivos de rede e desenvolvimento de aplicativos é de responsabilidade da Uber. Usuários e motoristas instalam um aplicativo fornecido pelo Uber no dispositivo móvel e através do aplicativo de acesso à plataforma Uber. O controle sobre os clientes é feito através de login e senha do usuário e / ou motorista.
<b>Rede de Valor</b>
Patrocinador - A Uber
Fornecedor - empresa de TI terceirizada pela Uber
Parceiro - Motoristas
Cliente – Usuários

Valor Financeiro
Estrutura de Custos - A estrutura de custos é a plataforma de tecnologia, funcionários de escritório e motoristas.
Geração de receita - No Brasil, a Uber oferece cinco tipos de serviço: uberX: carros compactos, com ar condicionado e 4 portas. O preço é competitivo e uma opção ideal para se locomover diariamente.. uberPOOL: Disponível em São Paulo e no Rio de Janeiro, esse serviço permite que você compartilhe a viagem com outros usuários que estão em um caminho semelhante ao seu, colocando mais pessoas em menos carros. O preço é ainda mais competitivo que o uberX, mas pode gerar um tempo de viagem um pouco mais longo devido a ajustes na rota. A vantagem para os usuários é o preço mais competitivo, já para os motoristas parceiros significa mais viagens por hora e ganhos ainda maiores.. UberSELECT: uma seleção de carros mais confortáveis e espaçosos por um preço médio, até 20% maior que o uberX.. UberBLACK: Um serviço que permite aos usuários encomendar carros tipo sedã, como o Toyota Corolla, o Ford Fusion, o Volkswagen Jetta e outros, todos com assentos de couro e ar condicionado sempre ligados. UberEATS: Serviço que permite ao usuário solicitar refeições dos restaurantes mais populares da cidade, onde quer que estejam. Está disponível, na fase inicial, apenas em São Paulo.

## 5. Conclusão

Os objetivos deste projeto foram alcançados no primeiro estudo de caso, apresentamos as opiniões dos especialistas sobre a transformação digital. Pode-se concluir que os fatores apontados pelos entrevistados convergem para o que a literatura cita: há necessidade de rever os modelos de negócios das empresas de forma abrangente, a introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada de reestruturação dos processos produtivos, gestão de pessoas e mudanças, introdução de métodos ágeis e formas de comunicação interna e externa.

No segundo estudo de caso sobre Uber podemos provar que o uso do modelo de negócio para analisar plataformas digitais / computacionais contribui para que o serviço seja acessível e esteja disponível para um maior número de usuários, além de permitir certos controles e processos que não ser possível manualmente. Definir o que é cada um deles torna-se laborioso porque envolve uma série de processos e serviços de várias áreas e alguns são inovadores e não são claramente descritos ou conceituados.

Estes serviços de plataformas de negócios digitais, plataformas de negócios ou economia compartilhada, têm uma grande adesão devido à facilidade de uso e qualidade dos serviços

oferecidos, identificados nos textos a clara presença do conceito de valor oferecido, que induz o conceito de Criação de valor.

## REFERÊNCIAS

Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *AMCIS 2008 Proceedings*, 300. 2008

AL-DEBEI, Mutaz M.; AVISON, David. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, v. 19, n. 3, p. 359-376. 2010

BROUSSEAU, Eric; PÉNARD, Thierry. (2007). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of network Economics*, v. 6, n. 2. 2007

BURTON, Betsy et al. (2018). Digital Business Gives Rise to the New Economics of Connections. *McKinsey&CompanyArticle*. Disponível em: <<http://www.gartner.com/imagesrv/research/algorithm-economy/pdf/algorithm-economy-292457.pdf>>. Acesso em: 27 de maio 2018.

CHEW, Eng K. Digital Organizations of the Future. in *Transition*, p. 13, 2015.

CISCO. (2018) Available in: <https://discover.cisco.com/en/us/digital-business/whitepaper/transformation/introduction-626F-200PY.html> Access in dec 01 2018

DASILVA, Carlos M.; TRKMAN, Peter. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, v. 47, n. 6, p. 379-389. 2014

DOWNES, L.; NUNES, P. (2013). Blockbuster becomes a casualty of big bang disruption. *Harvard Business Review*, v. 7. 2013

EISENHARDT, K.T. (1989). Building theories from case study research. *Stanford University*. 1989

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 200-227.2017

GHAZIANI, Amin; VENTRESCA, Marc J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In: *Sociological Forum*. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, p. 523-559. 2005

ITÄLÄ, Timo. (2015). Digital Business and Platforms. in *Transition*, p. 50.2015.



KANE, Gerald C. et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, v. 14, p. 1-25. 2015.

KUEBEL, Hannes; ZARNEKOW, Rüdiger. (2014). Evaluating platform business models in the telecommunications industry via framework-based case studies of cloud and smart home service platforms. 2014.

LLORENTE, José A. A transformação Digital. Revista Uno, v. 24, 2016. Disponível em: <https://www.revista-uno.com.br/numero-24/a-transformacao-digital/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. (2010). Business model canvas. Self published. Last. 2010.

PRESS, Gil. Top 10 Tech Predictions For 2017 From IDC. Forbes, 2016. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2016/11/01/top-10-tech-predictions-for-2017-from-idc/#1bf2833d4aad>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PwC (2013). Digitale Transformation – der größte Wandel seit der Industriellen Revolution. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers. 2013.

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation Of Business Models—Best Practice, Enablers, And Roadmap. International Journal of Innovation Management, 21(08), 1740014. 2017.

SCHWERTNER, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, v. 15, n. 1, p. 388-393. 2017.

SWANTON, Bill; LEHONG, Hung. (2017). A Digital Business Technology Platform Is Fundamental to Scaling Digital Business. Gartner, Inc. 2017.

THORNTON, Jennifer; MARCHE, Sunny. (2003). Sorting through the dot bomb rubble: how did the high-profile e-tailers fail? International Journal of Information Management, v. 23, n. 2, p. 121-138. 2003.

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... & Spann, M. (2014). Business models. Business & Information Systems Engineering, 6(1), 45-53. 2014.

Westerman, G, C Calmégane, D Bonnet, P Ferraris and A McAfee (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1–68.2011

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.2001



ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, v. 37, n. 4, p. 1019-1042. 2011