



## A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

THE EVOLUTION OF BUSINESS MODELS AND DIGITAL TRANSFORMATION

LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

 10.56238/bocav25n78-015

**Ricardo Alex Bruhn Otero**

Mestrando em Modelagem de Negócios

Instituição: Must University

E-mail: ricardootero18995@student.mustedu.com

### RESUMO

O presente artigo analisa como a transformação digital tem impulsionado a evolução dos modelos de negócio contemporâneos, exigindo das organizações a reformulação de suas estruturas, lógicas operacionais e mecanismos de geração e captura de valor. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão sistemática da literatura científica entre 2021 e 2024, foram selecionados dez estudos que abordam os impactos diretos e indiretos da digitalização sobre os modelos organizacionais. A análise foi organizada em quatro eixos: pressões para evoluir, mecanismos de mudança, condições organizacionais e mensuração dos impactos, permitindo compreender a transformação digital como um processo contínuo que exige capacidades dinâmicas, cultura adaptativa e liderança orientada por dados. Os resultados apontam que a transformação digital não é uma etapa pontual, mas um movimento estratégico permanente, cuja eficácia depende da articulação entre cultura, tecnologia, liderança e indicadores de desempenho.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Modelos de Negócio. Inovação. Liderança Digital. Maturidade Organizacional.

### ABSTRACT

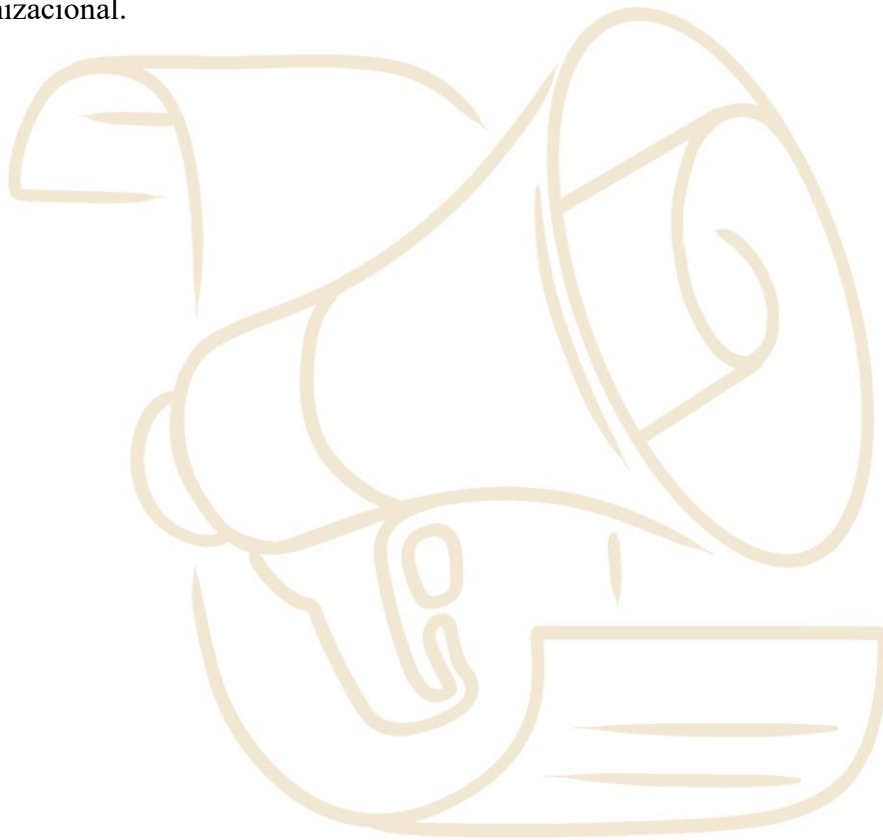
This article analyzes how digital transformation has driven the evolution of contemporary business models, requiring organizations to reformulate their structures, operational logics, and mechanisms for generating and capturing value. Based on a qualitative and exploratory approach, grounded in a systematic review of scientific literature from 2021 to 2024, ten studies were selected that examine the direct and indirect impacts of digitalization on business models. The analysis was structured around four axes: pressures to evolve, mechanisms of change, organizational conditions, and impact measurement, enabling an understanding of digital transformation as a continuous process that demands dynamic capabilities, adaptive culture, and data-driven leadership. The findings indicate that digital transformation is not a one-time stage but a permanent strategic movement, whose effectiveness depends on the articulation between culture, technology, leadership, and performance indicators.

**Keywords:** Digital Transformation. Business Models. Innovation. Digital Leadership. Organizational Maturity.

**RESUMEN**

Este artículo analiza cómo la transformación digital ha impulsado la evolución de los modelos de negocio contemporáneos, obligando a las organizaciones a reformular sus estructuras, lógicas operativas y mecanismos para generar y capturar valor. Mediante un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre 2021 y 2024, se seleccionaron diez estudios que abordan los impactos directos e indirectos de la digitalización en los modelos organizacionales. El análisis se organizó en cuatro ejes: presiones para evolucionar, mecanismos de cambio, condiciones organizacionales y medición de impactos, lo que permite comprender la transformación digital como un proceso continuo que exige capacidades dinámicas, una cultura adaptativa y un liderazgo basado en datos. Los resultados indican que la transformación digital no es un paso aislado, sino un movimiento estratégico permanente, cuya efectividad depende de la articulación entre cultura, tecnología, liderazgo e indicadores de desempeño.

**Palabras clave:** Transformación Digital. Modelos de Negocio. Innovación. Liderazgo Digital. Madurez Organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

O entendimento contemporâneo de modelo de negócio transcende a simples lógica comercial, constituindo-se como a base estrutural sobre a qual organizações moldam seus fluxos de valor, delineando as formas pelas quais produtos ou serviços são concebidos, entregues e monetizados, em alinhamento às capacidades organizacionais e às exigências ambientais em constante mutação (Almeida *et al.*, 2022). A transformação digital, nesse contexto, emerge não como uma digitalização incremental de processos já existentes, mas como uma reconfiguração estrutural que reposiciona o papel das tecnologias emergentes na centralidade estratégica do negócio, desafiando proposições de valor anteriormente consideradas consolidadas e instaurando novas dinâmicas entre organizações, consumidores e ecossistemas digitais (Vučković & Gavrilović, 2021).

Enquanto a digitalização representa a conversão de elementos analógicos em formatos digitais com vistas à eficiência operacional, a transformação digital envolve uma mudança paradigmática que reorganiza capacidades organizacionais, práticas gerenciais, rotinas de inovação e até a arquitetura dos modelos de negócio em si, exigindo uma resposta estratégica frente à convergência tecnológica e à ascensão de consumidores hiperinformados e multicanalizados (Agustian *et al.*, 2023). A literatura evidencia que a transformação digital impacta diretamente na forma como empresas constroem suas ofertas de valor, conectam-se com mercados e monetizam seus ativos, indicando que modelos de negócio estáticos, não adaptativos e centrados em estruturas funcionais convencionais tendem a se deteriorar perante ambientes de inovação acelerada e ciclos de vida de produtos encurtados por pressões digitais (Chen *et al.*, 2024).

Empresas que antes se apoiavam em vantagens competitivas calcadas em eficiência de escala ou controle vertical de cadeias produtivas têm sido desafiadas por organizações digitais nativas que operam com lógicas descentralizadas, ativos intangíveis, redes colaborativas e plataformas escaláveis, o que força uma releitura profunda sobre as fronteiras entre setores e as formas pelas quais o valor é gerado, compartilhado e capturado (Froehlich *et al.*, 2023). O surgimento de plataformas digitais, modelos *freemium*, *marketplaces* integrados e propostas centradas na experiência do cliente evidencia que o modelo tradicional orientado à produção e distribuição física está sendo gradualmente substituído por arranjos digitais que se adaptam de maneira fluida às mudanças de comportamento, às expectativas personalizadas e à lógica de consumo sob demanda (Begniss *et al.*, 2024).

A transformação digital, portanto, não atua como um complemento aos modelos de negócio vigentes, mas como uma instância propulsora de ruptura, na qual as empresas se veem compelidas a revisar sua estrutura de receitas, seus canais de relacionamento, seus processos operacionais e, em muitos casos, sua missão organizacional, o que implica em reconstruções que vão desde a governança da informação até a gestão de talentos e inovação (Cavalcante *et al.*, 2024). À medida que organizações enfrentam um cenário em que as tecnologias emergem com velocidade exponencial, como inteligência

artificial, internet das coisas, *blockchain* e computação em nuvem, a adaptabilidade do modelo de negócio torna-se um fator determinante para a sobrevivência, exigindo a aquisição de recursos tecnológicos e a construção de capacidades dinâmicas que sustentem a reinvenção contínua (Silva *et al.*, 2023).

Esse contexto evidencia uma problemática latente: a persistência de modelos de negócio que, embora eficazes em contextos analógicos, tornam-se progressivamente obsoletos frente às novas configurações econômicas, sociais e tecnológicas impulsionadas pela transformação digital, o que impõe às organizações não uma escolha, mas uma exigência de revisão estratégica sistemática e contínua (Stalmachova *et al.*, 2021). A evolução dos modelos de negócio, portanto, deve ser compreendida como um processo vinculado diretamente à maturidade digital da organização e à sua capacidade de integrar inovação, cultura orientada a dados e arquitetura tecnológica em prol de estruturas de valor mais ágeis, responsivas e centradas no cliente (Silva *et al.*, 2023).

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, fundamentada na análise de literatura científica recente, publicada entre 2021 e 2024, com foco em estudos que relacionam a evolução dos modelos de negócio às transformações provocadas pelo avanço tecnológico. A escolha metodológica considerou a necessidade de interpretar fenômenos complexos que envolvem diferentes setores, níveis de maturidade digital e formas de reorganização estratégica, permitindo compreender como a digitalização impacta a lógica de criação, entrega e captura de valor nas organizações.

Foram selecionados dez artigos com base em critérios de alinhamento temático, atualidade, diversidade setorial e profundidade analítica, abrangendo desde estudos teóricos até casos práticos e revisões bibliométricas. Os conteúdos foram organizados em eixos temáticos que permitiram explorar os gatilhos da transformação digital, os mecanismos de reformulação dos modelos de negócio, os tipos de modelos emergentes e as formas de mensuração dos impactos observados, assegurando coerência entre os achados e os objetivos propostos, além de possibilitar a articulação crítica entre as contribuições dos autores analisados.

## **3 PRESSÕES PARA EVOLUIR**

A aceleração do desenvolvimento tecnológico tem impulsionado uma transformação estrutural sem precedentes nos mercados globais, em que tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas, *big data analytics* e computação em nuvem não são mais diferenciais operacionais, mas requisitos estruturantes da competitividade e da sobrevivência empresarial frente à economia digital emergente (Silva *et al.*, 2023). Tais tecnologias redefinem a lógica de geração de valor ao permitir

novos formatos de interação com clientes, prever padrões de consumo com maior acurácia e adaptar produtos e serviços em tempo real com base em dados massivos, o que desestabiliza modelos tradicionais pautados em planejamento linear e previsibilidade de longo prazo (Cavalcante *et al.*, 2024).

Paralelamente ao avanço técnico, observa-se o fortalecimento do protagonismo do consumidor digital, que opera em múltiplos canais, espera respostas imediatas, exige experiências personalizadas e detém mais informação do que nunca sobre ofertas concorrentes, o que subverte relações de poder anteriormente dominadas pelas empresas e impõe a reestruturação de estratégias centradas em produto para abordagens orientadas a experiências e jornadas de consumo fluidas e customizáveis (Agustian *et al.*, 2023). Essa reconfiguração de expectativas e comportamentos não é meramente uma mudança de formato, mas uma ruptura nas formas como valor é percebido, negociado e entregue ao consumidor final, exigindo das organizações uma capacidade de adaptação contínua e aprendizagem acelerada diante de ecossistemas cada vez mais instáveis e colaborativos (Chen *et al.*, 2024).

A realidade digitalizada impõe ainda pressões setoriais com diferentes intensidades, desencadeando disrupções que afetam tanto setores tradicionalmente tecnológicos quanto segmentos historicamente resistentes à inovação, como os serviços públicos e as indústrias de base, em que a ausência de estratégias digitais robustas tem levado à estagnação, à perda de relevância e, em casos mais extremos, à substituição total por soluções mais ágeis e conectadas, evidenciando os riscos da não-adaptação (Brito e Silva, 2023). O caso emblemático da substituição da Blockbuster pela Netflix ilustra com clareza esse fenômeno, na medida em que uma empresa baseada em um modelo físico e pouco flexível foi rapidamente superada por uma concorrente que soube explorar dados, escalabilidade digital e novos formatos de entrega de conteúdo, reposicionando-se continuamente com base em uma estratégia digital abrangente e alinhada às expectativas do consumidor conectado (Vučković & Gavrilović, 2021).

Diante desse panorama, a literatura recente tem mapeado múltiplos fatores críticos de adaptação, destacando que a capacidade de resposta das organizações está menos relacionada ao volume de recursos disponíveis e mais associada à sua agilidade organizacional, à maturidade cultural frente à inovação e à disposição em revisar suas premissas estratégicas com base nas possibilidades tecnológicas emergentes, o que implica a necessidade de modelos de negócio mais flexíveis, iterativos e capazes de incorporar feedbacks constantes do ambiente (Cavalcante *et al.*, 2024). Tais pressões, embora apresentem diferentes configurações setoriais, convergem para um denominador comum: a transformação digital não pode mais ser tratada como uma alternativa ou um projeto pontual, mas como um movimento contínuo de adaptação estrutural capaz de reposicionar a organização diante de mercados voláteis, consumidores empoderados e tecnologias em expansão exponencial (Silva *et al.*, 2023).

#### 4 MECANISMOS DE MUDANÇA

O enfrentamento das pressões provocadas pela transformação digital tem levado as empresas a adotar diferentes estratégias de reformulação de seus modelos de negócio, que se manifestam em três trajetórias principais: a extensão de modelos existentes por meio da digitalização incremental, a revisão de estruturas tradicionais com foco na reconfiguração da entrega de valor, e a criação de modelos inteiramente novos orientados por lógicas digitais e estruturas tecnológicas emergentes, cuja aplicação depende da maturidade organizacional e do nível de impacto percebido da disrupção digital (Begniss *et al.*, 2024). Essas trajetórias não se desenvolvem de forma linear ou mutuamente exclusiva, mas interagem em graus variados a partir da percepção estratégica de riscos e oportunidades, das capacidades digitais disponíveis e da cultura organizacional quanto à inovação contínua e à experimentação de novas formas de estruturar produtos, serviços e relacionamentos (Froehlich *et al.*, 2023).

O eixo estruturante dessas mudanças tem sido a centralidade conferida ao cliente, cujas preferências, comportamentos e interações são cada vez mais monitorados, compreendidos e integrados às decisões estratégicas por meio do uso intensivo de dados como ativos intangíveis e valiosos para a personalização de experiências, a antecipação de demandas e a geração de novos fluxos de receita baseados em serviços sob demanda, inteligência preditiva e plataformas de relacionamento (Agustian *et al.*, 2023). A capacidade de extrair valor de dados tornou-se elemento central das arquiteturas de negócio contemporâneas, funcionando como base para decisões em tempo real, automação de processos, recomendação de ofertas personalizadas e redesenho de jornadas que não mais seguem roteiros fixos, mas respondem continuamente a sinais do ambiente digital e aos feedbacks dos usuários (Begniss *et al.*, 2024).

A revisão dos modelos organizacionais tem sido viabilizada pela incorporação de metodologias centradas na inovação, como o design *thinking*, que permite mapear necessidades reais, gerar soluções prototipadas e testadas com usuários, e construir propostas de valor mais relevantes, e pelo uso de ferramentas como o *Business Model Canvas*, que facilita a visualização e reestruturação das dimensões do modelo de negócio, permitindo ajustes simultâneos nas frentes de proposta, operação e monetização com base em dados e iteração contínua (Froehlich *et al.*, 2023). Essas abordagens conferem maior fluidez à experimentação organizacional, facilitam o alinhamento entre áreas e aceleram o desenvolvimento de soluções digitalmente escaláveis, colaborativas e integradas a plataformas que conectam diferentes atores do ecossistema em modelos de negócio mais distribuídos e responsivos (Agustian *et al.*, 2023).

A literatura recente aponta ainda para a necessidade de que o processo de transformação se desenvolva em etapas estruturadas, partindo da compreensão da realidade digital, com diagnóstico de maturidade, identificação de lacunas e mapeamento de tendências, até a reformulação do modelo e sua

implementação progressiva, com experimentações controladas, métricas adaptadas e reconfiguração organizacional orientada a dados, cultura digital e governança ágil, assegurando que a transição não comprometa a operação vigente, mas impulsione novas formas de gerar, capturar e escalar valor (Begniss *et al.*, 2024). Tal processo implica uma reorientação profunda da lógica organizacional, em que empoderar pessoas, engajar clientes, automatizar fluxos e transformar processos passam a constituir pilares interdependentes de um modelo em constante evolução, conectado às possibilidades tecnológicas e às exigências de um mercado que opera em tempos digitais, redes abertas e experiências hiperpersonalizadas (Froehlich *et al.*, 2023).

## 5 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA TRANSFORMAR

A efetividade da transformação digital está diretamente condicionada à presença de capacidades organizacionais dinâmicas que permitam à empresa absorver mudanças externas e transformá-las em novas combinações de recursos, processos e estratégias, exigindo uma postura ambidestra capaz de explorar oportunidades emergentes enquanto se mantêm operacionais os sistemas que sustentam a atividade principal do negócio (Cavalcante *et al.*, 2024). A ambidestria organizacional, nesse sentido, não é fruto de decisões espontâneas ou do simples investimento em tecnologia, mas de uma orquestração estratégica entre adaptação estrutural e inovação contínua, em que a flexibilidade se torna atributo de sobrevivência diante da volatilidade imposta pelo ecossistema digital (Froehlich *et al.*, 2023).

A liderança digital atua como catalisadora desse movimento ao direcionar a transformação por meio de uma visão compartilhada, da mobilização de talentos e da consolidação de uma cultura favorável à experimentação, sendo capaz de integrar objetivos tecnológicos a resultados sustentáveis quando combinada à inovação do modelo de negócio como instância mediadora entre digitalização e desempenho (Chen *et al.*, 2024). Nesse arranjo, os líderes digitais não exercem apenas papéis funcionais, mas se tornam articuladores de fluxos de informação, promotores da aprendizagem organizacional e curadores de valores que favorecem a agilidade, a colaboração e a tomada de decisão baseada em dados, transformando a liderança em um componente estrutural da mudança organizacional (Cavalcante *et al.*, 2024).

Contudo, mesmo diante de tecnologias disponíveis e lideranças visionárias, a cultura organizacional pode operar como vetor de resistência quando sustentada por estruturas hierárquicas rígidas, baixa tolerância ao erro e visão conservadora sobre o valor da inovação, o que evidencia a necessidade de reconfiguração cultural para que a transformação digital seja integrada de forma transversal e sustentável (Froehlich *et al.*, 2023). Essa reconfiguração envolve não apenas campanhas internas ou treinamentos pontuais, mas um alinhamento entre práticas, símbolos, incentivos e métricas

que orientem o comportamento coletivo em direção a objetivos digitais compartilhados, garantindo que a cultura deixe de ser barreira e passe a atuar como alavanca da transformação (Chen *et al.*, 2024).

A integração entre digitalização e desempenho sustentável, mediada pela inovação de modelos de negócio, revela que organizações mais aptas à transformação são aquelas capazes de absorver complexidades, promover sinergias entre áreas e alinhar seus processos a métricas que capturam não somente resultados financeiros, mas também valor percebido pelo cliente, impacto social e resiliência organizacional, o que reforça a importância de alinhar capacidades internas a objetivos estratégicos de longo prazo ancorados na lógica digital (Froehlich *et al.*, 2023).

## 6 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO

A incorporação de novas tecnologias e a reformulação dos modelos de negócio exigem métricas capazes de traduzir os efeitos concretos da transformação digital, sendo recomendada a integração entre o *Business Model Canvas*, que permite visualizar e ajustar os blocos estruturais do modelo, e o *Balanced Scorecard*, que amplia a avaliação ao incluir dimensões financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizagem organizacional, oferecendo uma base mais robusta para o monitoramento estratégico (Stalmachova *et al.*, 2022). Essa articulação entre ferramentas contribui para uma leitura sistêmica da transformação, permitindo capturar não só os efeitos diretos da digitalização, mas também os impactos indiretos sobre a lógica operacional, as interações com clientes e a capacidade de inovação sustentada (Froehlich *et al.*, 2023).

A definição de indicadores-chave de desempenho adaptados à lógica digital inclui métricas específicas para canais digitais, como taxa de conversão e retenção online, processos automatizados, como tempo de resposta, redução de erros e eficiência de fluxos, além de indicadores de inovação como velocidade de lançamento de novos produtos, adesão a protótipos e engajamento em ciclos iterativos, compondo uma estrutura de mensuração que se conecta diretamente aos objetivos do novo modelo de negócio (Stalmachova *et al.*, 2022). A criação desses KPIs não segue padrões universais, mas requer adaptação aos objetivos estratégicos e à maturidade digital de cada organização, evitando análises superficiais ou desalinhadas com o real valor gerado pelas transformações implementadas (Froehlich *et al.*, 2023).

Exemplos práticos como o caso da instituição bancária UniCredit demonstram a aplicabilidade dessa lógica, ao incorporar indicadores digitais no centro de sua estratégia e utilizar painéis de controle que integram resultados operacionais, satisfação do cliente, grau de digitalização dos serviços e retorno financeiro sobre investimentos em tecnologia, revelando como os KPIs podem funcionar como instrumentos de governança, aprendizado contínuo e legitimação de decisões dentro de um contexto de mudança progressiva (Stalmachova *et al.*, 2022). A literatura evidencia, porém, que muitas organizações ainda operam processos de transformação digital com base em intuições, ausência de

métricas ou replicação de indicadores genéricos, o que compromete a capacidade de avaliação e torna mais difícil a identificação de retornos concretos e pontos de inflexão no modelo de negócio reformulado (Froehlich *et al.*, 2023).

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

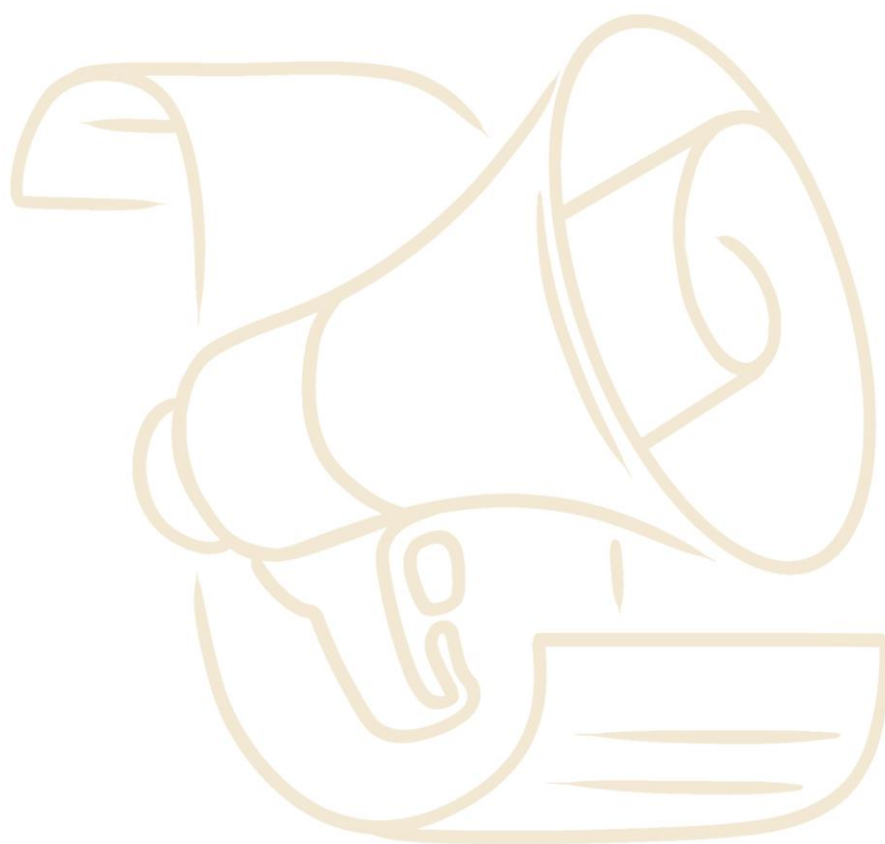
A transformação digital não representa um ponto de chegada nem uma etapa concluída dentro de uma trajetória organizacional, mas uma jornada contínua marcada por ciclos de experimentação, adaptação estrutural e reinvenção estratégica, exigindo que as empresas desenvolvam capacidades organizacionais resilientes e uma cultura disposta a aprender com a disrupção, mesmo quando ela compromete lógicas de funcionamento historicamente bem-sucedidas. A evolução dos modelos de negócio, nesse sentido, não depende exclusivamente da tecnologia empregada, mas da qualidade da leitura ambiental, da capacidade de antecipar mudanças sistêmicas e da estruturação de mecanismos sólidos que permitam operar essas mudanças sem comprometer a sustentabilidade do valor gerado ao longo do tempo.

O alinhamento entre cultura adaptativa, liderança digital e modelos operacionais mais ágeis se configura como eixo estratégico para organizações que desejam sobreviver e prosperar em contextos digitais, sendo imprescindível investir na formação de lideranças capazes de operar em ambientes ambíguos, promover a inovação baseada em dados e articular a transformação com a preservação da identidade organizacional. A integração entre modelo de negócio e desempenho, quando mediada por indicadores de valor que contemplem métricas financeiras, relacionais, operacionais e sociais, permite que a transformação digital avance como vetor de diferenciação competitiva e compromisso com os diversos stakeholders do ecossistema.

O caminho futuro da transformação organizacional passa pela incorporação de práticas que garantam o envolvimento ativo dos colaboradores, o desenvolvimento de competências digitais distribuídas em todos os níveis hierárquicos e a centralidade permanente do cliente como bússola das decisões estratégicas, articulando inovação, eficiência e empatia em um ambiente cada vez mais orientado por plataformas, dados e expectativas em mutação constante. Tais práticas precisam ser apoiadas por políticas de inclusão digital que considerem as desigualdades no acesso, principalmente em setores públicos e periféricos, onde a transformação só se consolida quando acompanhada por mecanismos de justiça tecnológica e acessibilidade universal.

Como limitação deste estudo, destaca-se a ênfase em fontes secundárias e casos específicos com foco setorial reduzido, o que sugere como aprofundamento futuro a realização de investigações empíricas em ambientes organizacionais diversos, incluindo pequenas empresas e instituições públicas, com o objetivo de mapear padrões, identificar barreiras práticas e validar os marcos conceituais aqui analisados à luz da realidade operacional de organizações em transformação. A

complexidade da transformação digital exige, portanto, abordagens plurais, contínuas e estrategicamente alinhadas à evolução dos modelos de negócio, cuja reinvenção constante representa não uma ruptura definitiva, mas a construção permanente de novas possibilidades de gerar e capturar valor em um mundo cada vez mais conectado e dinâmico.



## REFERÊNCIAS

- Agustian, K., Nurcahyo, A., Fatah, A., & Pratama, A. (2023). The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79–93. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/tacit/article/view/55>
- Almeida, L. A. de, Martins, I. M. de L., & Martins, M. A. dos A. L. (2022). Modelos de negócios, estratégia e inovação: Reflexões necessárias na sociedade da transformação digital. *Research, Society and Development*, 11(6), e298116292020. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29220>
- Begniss, H. S. M., Brambilla, F. R., & Dolci, P. C. (2024). Transformação digital dos modelos de negócios: Contribuições gerenciais e evoluções a partir do technology acceptance model. *Perspectivas Contemporâneas*, 19, 1–24. <http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3550>
- Cavalcante, I. C. C. R., Scazziota, V. V., & Guerrazzi, L. (2024). Impacto da transformação digital no desempenho organizacional: Uma análise bibliométrica. In *Anais do XII SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade & 12th International Congress on Knowledge and Innovation (CIKI)*. <https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/109.pdf>
- Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, 10(8), e05540. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)05540-3](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)05540-3)
- Froehlich, C., Reinhart, L. B., & Nunes, M. P. (2023). A transformação digital em uma empresa de software de gestão. *Revista Gestão & Conexões*, 12(3), 75–95. <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/40565>
- Silva, E. A. A., De Brito Lobianco, S. L., & De Brito, S. (2023). Da tradição à modernização digital: Mudança organizacional na agência do INSS do Pontal do Triângulo Mineiro. *Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT*, 15(3). <https://reacfat.com.br/reac/article/view/301>
- Silva, N. M., Oliveira, J. M., Faria, R. S., & Ferreira, D. D. S. (2023). Modelo de negócios baseado na Internet das Coisas: Uma análise das oportunidades de novos negócios – revisão de literatura. *Interações (Campo Grande)*, 24(2), 717–726. <https://www.scielo.br/j/inter/a/pZ7hN5nkjCVvBjKmwDjHSg/>
- Stalmachova, K., Chinoracky, R., & Strenitzerova, M. (2021). Changes in business models caused by digital transformation and the COVID-19 pandemic and possibilities of their measurement—Case study. *Sustainability*, 14(1), 127. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/127>
- Vučeković, M., & Gavrilović, K. (2021). Digital transformation and evolution of business models. *IPSI BGD Transactions on Internet Research*, 17(1), 29–35. <http://ipsitransactions.org/journals/papers/tir/2021jan/p6.pdf>