

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIOS:
ESTRATÉGIAS PARA ADAPTAÇÃO E CRESCIMENTO EM MERCADOS COMPETITIVOS**

**DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION IN BUSINESS MODELS: STRATEGIES
FOR ADAPTATION AND GROWTH IN COMPETITIVE MARKETS**

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.069-014>

Eduardo Augusto da Silva

Mestrando em Administração pela MUST University.

E-mail: eduardoaugustosilva@yahoo.com.br

Ricardo Aparecido Tanaka

Mestre em Administração de Negócios, com ênfase em Finanças, pela MUST University. Graduado em Ciências Econômicas e Ciências Contábeis pela FECAP. Pós-graduado em Controladoria e Contabilidade pela FECAP e MBA em Gestão Empresarial pela FGV.

E-mail: ricardotanaka24452@student.mustedu.com

Jaqueline de Oliveira Almeida

Mestranda em Administração pela MUST University. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

E-mail: jaqueline.o1993@hotmail.com

Lourdes Aparecida Carvalho de Melo

Mestre em Administração pela MUST University.

E-mail: lacmelo13@gmail.com

Eugênio Jesus Santana

Doutorando em Ciências da Educação pela Christian Business School — CBS e mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University.

E-mail: eugeniojsant@gmail.com

Gerson Samuel Machado

Mestre em Administração pela MUST University. Graduado em Administração pela UNIMEP e tecnólogo em Logística pela UNINTER. Possui MBA em Recursos Humanos pelo INPG e especializações em Docência do Ensino Superior pela UFRJ, Docência em Educação Profissional e Tecnológica pelo IFES e Engenharia de Produção pela FATEC (CPS).

E-mail: geresonax@yahoo.com.br

Júlio César Xavier Souza

Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela MUST University. Graduado em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Possui pós-graduação em Gestão Contábil e MBA em Finanças Corporativas, ambos pelo Centro Universitário INTA (UNINTA).

E-mail: souza.jx@gmail.com

Giovanna Bianchi Micoski Lucas

Mestre em Administração pela MUST University.

E-mail: giovanna@ufpr.br

Rydan Ribeiro Simas Jardim

Mestrando em Gestão de Saúde pela MUST University.

E-mail: rydanjardim@gmail.com

Carlos César Meireles

Mestrando em Administração pela MUST University.

E-mail: Carlos.cesar.meireles@gmail.com

Felipe Antonio Xavier Andrade

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.

E-mail: felipexavier@uol.com.br

Resumo

Esta pesquisa investiga de que maneira a transformação digital e a inovação nos modelos de negócios contribuem para adaptação, crescimento e competitividade das organizações. O objetivo geral consiste em analisar como as estratégias de transformação digital associadas à inovação dos modelos de negócios favorecem a capacidade adaptativa e o crescimento empresarial em mercados competitivos. Metodologicamente, desenvolveu-se pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, mediante análise crítica de produções científicas recentes e documentos relacionados à digitalização, inovação, estratégia e gestão organizacional. Os resultados indicam que a transformação digital ultrapassa a simples adoção de tecnologias, envolvendo mudanças na criação e entrega de valor, na estrutura dos processos, na experiência dos clientes e nas capacidades organizacionais. Verificou-se que empresas capazes de integrar recursos digitais à estratégia apresentam melhores condições para identificar oportunidades, responder às alterações do mercado e desenvolver modelos de negócios mais flexíveis. Entretanto, os benefícios dependem de liderança, cultura de inovação, competências digitais, infraestrutura tecnológica e capacidade de aprendizagem. Conclui-se que a transformação digital pode fortalecer crescimento e competitividade quando conduzida como processo estratégico e organizacional integrado, e não como modernização tecnológica isolada, exigindo alinhamento entre inovação, pessoas, processos e objetivos empresariais para gerar valor sustentável e capacidade permanente de adaptação diante das mudanças tecnológicas e mercadológicas contemporâneas em diferentes setores econômicos.

Palavras-chave: Competitividade; Inovação; Modelos de negócios; Transformação digital.

Abstract

This study investigates how digital transformation and business model innovation contribute to organizational adaptation, growth, and competitiveness. The general objective is to analyze how digital transformation strategies associated with business model innovation enhance adaptive capacity and business growth in competitive markets. Methodologically, a bibliographic study was conducted, adopting a qualitative approach and an exploratory-descriptive design, through the critical analysis of recent scientific publications and documents related to digitalization, innovation, strategy, and organizational management. The results indicate that digital transformation goes beyond the simple adoption of technologies, involving changes in value creation and delivery, process structures, customer experience, and organizational capabilities. It was found that companies capable of integrating digital resources into their strategies are better positioned to identify opportunities, respond to market changes, and develop more flexible business models. However, the benefits depend on leadership, an innovation-oriented culture, digital competencies, technological infrastructure, and learning capacity. It is concluded that digital transformation can strengthen growth and competitiveness when conducted as an integrated strategic and organizational process rather than as an isolated technological modernization initiative, requiring alignment among innovation, people, processes, and business objectives in order to generate sustainable value and continuous adaptability in response to contemporary technological and market changes across different economic sectors.

Keywords: Business models; Competitiveness; Digital transformation; Innovation.

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da digitalização nas últimas décadas alterou profundamente as condições sob as quais organizações produzem, distribuem e capturam valor, modificando não apenas instrumentos utilizados na execução das atividades empresariais, mas também estruturas, relacionamentos, processos decisórios e mecanismos de interação com consumidores e mercados. A transformação digital deve, nesse sentido, ser diferenciada da simples adoção de tecnologias digitais; enquanto a digitalização pode representar a conversão ou automatização de processos específicos, a transformação pressupõe alterações organizacionais mais abrangentes, capazes de repercutir sobre estratégia, cultura, competências e modelos de negócios. Verhoef et al. (2021) compreendem a transformação digital como fenômeno multidisciplinar que produz implicações estratégicas para as empresas e requer mudanças organizacionais em diferentes níveis; essa perspectiva demonstra que incorporar novas tecnologias sem reexaminar a lógica pela qual a

organização cria e captura valor pode produzir modernização operacional sem necessariamente gerar transformação estratégica.

Essa distinção adquire maior relevância em mercados caracterizados por intensificação da concorrência, mudanças nas expectativas dos consumidores e redução do tempo disponível para responder às alterações ambientais. Tecnologias digitais possibilitam novos canais de interação, integração de dados, personalização de serviços, automatização de processos e desenvolvimento de ofertas que ultrapassam limites tradicionais entre produtos e serviços; entretanto, tais possibilidades também aumentam a pressão sobre organizações estruturadas em modelos pouco flexíveis. Kraus et al. (2022), em revisão da literatura sobre transformação digital e estratégia, identificam a amplitude das mudanças produzidas pela digitalização e destacam a necessidade de compreender suas implicações para diferentes dimensões empresariais. Assim, o desafio contemporâneo não consiste apenas em acessar determinada tecnologia, mas em desenvolver capacidade organizacional para convertê-la em inovação, aprendizagem e respostas estratégicas compatíveis com a velocidade das mudanças competitivas.

A inovação dos modelos de negócios emerge, conseqüentemente, como mecanismo pelo qual as organizações podem transformar recursos digitais em novas propostas de valor e formas de atuação no mercado. Hanelt et al. (2021), em revisão sistemática sobre transformação digital, identificam que o fenômeno apresenta implicações significativas para estratégia e mudança organizacional, evidenciando a necessidade de adaptações estruturais diante da digitalização. Essa relação indica que inovação não deve ser reduzida ao lançamento de produtos tecnologicamente avançados; uma organização pode inovar modificando canais, relacionamentos, atividades, parcerias, fontes de receita ou formas de entregar soluções ao consumidor. A competitividade decorrente da transformação digital encontra-se, portanto, menos na tecnologia isoladamente considerada e mais na capacidade empresarial de recombina recursos para produzir valor de maneira diferenciada.

A inovação também se relaciona diretamente à criação de condições para crescimento, sobretudo quando permite ampliar mercados, diversificar fontes de receita, desenvolver novos produtos e serviços ou alcançar consumidores por canais anteriormente inexistentes. Kraus et al. (2022) evidenciam que a transformação digital envolve mudanças estratégicas que atravessam diferentes dimensões organizacionais, reforçando a necessidade de compreender seus resultados para além da eficiência interna. Crescer em mercados competitivos pressupõe criar valor reconhecido pelo consumidor e, simultaneamente, construir mecanismos organizacionais capazes de capturar parcela desse valor; por essa razão, uma estratégia digital pode aumentar alcance e eficiência sem necessariamente melhorar desempenho econômico quando não existe modelo de negócios coerente com as novas capacidades desenvolvidas.

No contexto brasileiro, essa transformação também se encontra submetida a requisitos jurídicos relacionados ao tratamento de dados e às relações estabelecidas em ambientes digitais. A Lei nº 13.709, de

14 de agosto de 2018 — Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) estabelece, em seu art. 6º, que as atividades de tratamento de dados pessoais devem observar, entre outros, os princípios da “finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e responsabilização e prestação de contas” (Brasil, 2018, art. 6º). A previsão normativa possui repercussão estratégica porque modelos de negócios digitais frequentemente dependem da coleta e utilização intensiva de informações; consequentemente, capacidade de inovação precisa ser conciliada com governança de dados, transparência e proteção dos titulares, evitando que a busca por personalização ou eficiência produza riscos jurídicos e reputacionais.

Diante dessas transformações, formula-se a seguinte pergunta norteadora: de que maneira a transformação digital e a inovação nos modelos de negócios contribuem para a adaptação e o crescimento das organizações em mercados competitivos? O objetivo geral consiste em analisar como estratégias de transformação digital associadas à inovação dos modelos de negócios favorecem a capacidade adaptativa e o crescimento empresarial em ambientes competitivos. Para alcançá-lo, estabelecem-se quatro objetivos específicos: identificar os principais efeitos da transformação digital sobre estruturas, processos e estratégias organizacionais; examinar como recursos digitais contribuem para a inovação e reconfiguração dos modelos de negócios; analisar as estratégias organizacionais associadas à adaptação e ao crescimento em mercados competitivos; e avaliar os desafios, capacidades e condições necessárias para que iniciativas de transformação digital produzam valor e competitividade sustentável.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender criticamente por que organizações submetidas a condições tecnológicas semelhantes apresentam resultados distintos em seus processos de transformação. Verhoef et al. (2021) evidenciam que a transformação digital possui natureza multidisciplinar e demanda mudanças específicas em estratégia, estrutura organizacional, recursos e métricas; consequentemente, abordagens centradas exclusivamente na adoção de ferramentas são insuficientes para explicar sucesso ou fracasso empresarial. A relevância científica do estudo reside, assim, na articulação entre transformação digital, inovação dos modelos de negócios e capacidade adaptativa; no plano gerencial, sua pertinência encontra-se na possibilidade de identificar condições estratégicas capazes de converter investimentos tecnológicos em criação de valor, crescimento e diferenciação competitiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A transformação digital consolidou-se como fenômeno estratégico que ultrapassa a introdução pontual de tecnologias nos processos empresariais, pois envolve alterações na maneira como as organizações estruturam atividades, mobilizam recursos, estabelecem relacionamentos e constroem

respostas às mudanças do ambiente. Hanelt et al. (2021), a partir de revisão sistemática de 279 estudos, demonstram que a transformação digital conduz as empresas em direção a configurações organizacionais mais maleáveis, orientadas à adaptação contínua e inseridas em ecossistemas digitais que modificam as relações tradicionais entre organizações e ambiente. Essa perspectiva permite compreender que o fenômeno não deve ser reduzido à informatização de atividades existentes; digitalizar sem alterar estruturas, capacidades e práticas gerenciais pode produzir ganhos operacionais específicos, porém dificilmente representa transformação em sentido estratégico.

A evolução tecnológica ampliou progressivamente o alcance dessa transformação, sobretudo pela disseminação de computação em nuvem, plataformas digitais, análise de grandes volumes de dados, Internet das Coisas, sistemas inteligentes e outras tecnologias capazes de integrar atividades anteriormente fragmentadas. Ancillai et al. (2023) observam que tecnologias digitais afetam profundamente as atividades e os processos empresariais, produzindo modificações nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor. A relevância dessa constatação está no deslocamento da tecnologia da periferia operacional para o núcleo das decisões estratégicas; sistemas digitais deixam de constituir apenas instrumentos de suporte administrativo e passam a interferir na configuração dos produtos, na relação com consumidores, nos canais de distribuição e na própria delimitação das fronteiras organizacionais.

Nesse processo, torna-se necessário distinguir digitalização de transformação digital. A primeira pode ocorrer quando determinada tarefa, informação ou processo passa a ser realizado mediante recursos digitais; a segunda pressupõe repercussões mais amplas sobre a lógica organizacional. Verhoef et al. (2021) associam a transformação digital a mudanças na maneira pela qual a empresa emprega tecnologias digitais para desenvolver novos modelos de negócios e criar e apropriar maior valor. A distinção possui consequências gerenciais relevantes, pois uma empresa pode automatizar rotinas, substituir documentos físicos ou implantar plataformas eletrônicas sem modificar substancialmente sua estratégia; transformação propriamente dita ocorre quando essas tecnologias alteram capacidades, processos decisórios, propostas de valor ou mecanismos pelos quais a organização compete.

A digitalização dos processos pode, contudo, constituir importante ponto de partida para transformações mais profundas; integração de informações, automação de fluxos, acompanhamento de indicadores em tempo real e conectividade entre diferentes áreas podem reduzir assimetrias informacionais e ampliar a capacidade de coordenação. Ellström et al. (2022) identificam rotinas específicas relacionadas às capacidades dinâmicas necessárias à transformação digital, incluindo percepção de oportunidades tecnológicas, desenvolvimento de estratégia digital, decomposição da transformação em projetos e criação de infraestrutura digital unificada. Esses resultados indicam que a tecnologia precisa ser acompanhada por mecanismos organizacionais capazes de orientar sua incorporação; sem coordenação estratégica, diferentes

iniciativas digitais podem gerar sistemas fragmentados, redundâncias e investimentos incapazes de produzir mudanças consistentes.

As práticas de gestão também são afetadas, uma vez que ambientes digitalizados ampliam a disponibilidade de informações e modificam a temporalidade das decisões. Ellström et al. (2022) demonstram que empresas em transformação digital precisam desenvolver rotinas para identificar oportunidades, definir estratégias e reconfigurar recursos; sob essa perspectiva, a função gerencial passa a envolver não somente administração de estruturas existentes, mas permanente interpretação de mudanças tecnológicas e avaliação de suas consequências para o negócio. A competência estratégica deixa de estar associada apenas à capacidade de planejar cenários relativamente estáveis e passa a incorporar experimentação, aprendizagem e revisão contínua de escolhas anteriormente realizadas.

Essa transformação também produz repercussões sobre cultura e competências organizacionais; tecnologias digitais somente geram mudanças substantivas quando pessoas e equipes desenvolvem condições para utilizá-las e incorporá-las às práticas de trabalho. Hanelt et al. (2021) interpretam a transformação digital como processo de mudança organizacional que apresenta características não integralmente explicadas pelos modelos convencionais de transformação; isso ocorre, entre outras razões, porque a digitalização possui caráter contínuo, não se encerrando necessariamente após a implantação de determinado sistema. A consequência é relevante para a gestão: projetos digitais tratados como intervenções tecnológicas isoladas podem tornar-se rapidamente obsoletos quando não existe cultura capaz de aprender, revisar processos e absorver novas possibilidades.

2.2 INOVAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS

A transformação digital alcança dimensão estratégica mais profunda quando modifica o modelo de negócios, entendido como a arquitetura pela qual a organização estrutura sua proposta, criação, entrega e captura de valor. Ancillai et al. (2023), em revisão sistemática de 106 estudos, demonstram que tecnologias digitais produzem alterações justamente nesses mecanismos, evidenciando relação estreita entre digitalização e inovação dos modelos de negócios. Tal perspectiva impede que inovação seja compreendida apenas como desenvolvimento de novos produtos; uma organização pode preservar parte de sua oferta e, simultaneamente, transformar profundamente o negócio ao modificar canais, formas de relacionamento, fontes de receita, processos ou redes de parceiros.

A inovação do modelo de negócios digital emerge quando a organização utiliza possibilidades tecnológicas para reconfigurar elementos fundamentais de sua lógica econômica (RUMMEL et al., 2022). Trischler e Li-Ying (2023) destacam que um dos desafios contemporâneos da gestão consiste justamente em reconhecer mudanças produzidas pela transformação digital e convertê-las em inovação do modelo de

negócios. Essa conversão não ocorre automaticamente; tecnologias podem criar possibilidades que permanecem economicamente inexploradas quando gestores não conseguem relacioná-las a problemas dos consumidores, oportunidades de mercado ou formas sustentáveis de captura de valor. A inovação depende, portanto, da capacidade de estabelecer conexão entre possibilidade tecnológica e lógica empresarial.

A criação de valor constitui a primeira dimensão dessa reconfiguração; tecnologias digitais permitem desenvolver soluções mais personalizadas, integrar serviços, explorar informações provenientes do uso dos produtos e ampliar a interação com consumidores. Ancillai et al. (2023) demonstram que a relação entre tecnologias digitais e inovação dos modelos de negócios envolve alterações nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor; contudo, a disponibilidade de tecnologia não assegura que o valor seja reconhecido pelo mercado. Uma solução tecnicamente sofisticada pode apresentar reduzida relevância econômica quando não resolve problemas significativos ou impõe custos de adoção superiores aos benefícios percebidos; inovação empresarial, nesse sentido, exige articulação entre capacidade tecnológica e necessidade efetiva do consumidor (Cheng; Wang, 2022).

As transformações alcançam ainda produtos e serviços, sobretudo pela possibilidade de incorporar componentes digitais às ofertas tradicionais ou desenvolver soluções integralmente digitais. Marchiori et al. (2023) analisam capacidades críticas associadas à inovação digital e ressaltam que a transformação digital modificou tanto a maneira como as empresas realizam negócios quanto a forma pela qual administram relacionamentos. Essa constatação revela que a inovação contemporânea tende a ultrapassar fronteiras tradicionais entre produto, serviço e relacionamento; dados provenientes do consumo podem alimentar aperfeiçoamentos, personalizações e novas ofertas, produzindo ciclos nos quais utilização, informação e inovação passam a se retroalimentar.

O relacionamento com clientes representa outro campo de reconfiguração, especialmente pela capacidade das tecnologias digitais de ampliar frequência, personalização e continuidade das interações. Costa Filho, Penha e Silva (2021) demonstram que capacidades baseadas em conhecimento e relações com stakeholders possuem relevância para a inovação digital; nesse contexto, consumidores deixam de ocupar exclusivamente a posição de destinatários finais e passam a constituir fontes permanentes de informação para desenvolvimento e aperfeiçoamento das ofertas. Essa proximidade pode favorecer inovação, mas exige governança responsável dos dados e capacidade analítica para distinguir informação relevante de simples volume informacional.

2.3 ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO E CRESCIMENTO EM MERCADOS COMPETITIVOS

A capacidade de adaptação constitui elemento central da sobrevivência empresarial em ambientes nos quais tecnologias, preferências dos consumidores e configurações competitivas se modificam continuamente. Hanelt et al. (2021) demonstram que a transformação digital impulsiona as organizações

em direção a desenhos mais maleáveis, capazes de sustentar adaptação contínua; essa característica altera a lógica estratégica tradicional baseada exclusivamente em ciclos relativamente estáveis de planejamento. Para Leão e Silva (2021), adaptar-se, nesse contexto, não significa reagir indiscriminadamente a cada inovação tecnológica, mas desenvolver mecanismos capazes de distinguir mudanças relevantes, interpretar suas consequências e reconfigurar recursos quando a continuidade do modelo existente ameaça a criação de valor.

A perspectiva das capacidades dinâmicas oferece fundamento importante para compreender esse processo. Ellström et al. (2022) identificam rotinas relacionadas à percepção de oportunidades, aproveitamento dessas possibilidades e reconfiguração organizacional durante processos de transformação digital. A contribuição é particularmente relevante porque demonstra que adaptação não corresponde a uma característica abstrata atribuída às empresas; ela se materializa em práticas, competências e rotinas pelas quais informações ambientais são transformadas em escolhas e mudanças concretas. Organizações podem identificar uma tendência tecnológica e, ainda assim, falhar em sua exploração quando não dispõem de recursos, coordenação ou capacidade de execução compatíveis.

A inovação estratégica constitui outro componente essencial da adaptação, especialmente quando alterações ambientais tornam insuficiente a melhoria incremental do modelo vigente. Trischler e Li-Ying (2023) argumentam que reconhecer e traduzir transformações digitais em inovação dos modelos de negócios representa desafio contemporâneo para a gestão. A implicação estratégica é que organizações precisam desenvolver capacidade para questionar pressupostos consolidados sobre consumidores, canais, produtos, parceiros e fontes de receita; em determinados mercados, aperfeiçoar continuamente o modelo existente pode ser menos eficaz do que reconfigurar a própria lógica pela qual o valor é produzido e apropriado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e caráter exploratório-descritivo, com foco na análise das relações entre transformação digital, inovação dos modelos de negócios, capacidade adaptativa e crescimento empresarial em mercados competitivos. De acordo com Gil (2022), esse tipo de investigação possibilita abordar o problema de pesquisa com base em conhecimentos já sistematizados e disponíveis na literatura científica.

O levantamento bibliográfico concentrou-se em produções científicas localizadas nas bases SciELO, Scopus, Web of Science e Google Scholar. Para orientar as buscas, utilizaram-se descritores em português e inglês, isoladamente e combinados mediante operadores booleanos, entre eles: “transformação digital”, “inovação”, “modelos de negócios”, “adaptação organizacional”, “competitividade”, “crescimento

empresarial”, “digital transformation”, “business model innovation”, “organizational adaptation”, “digital capabilities” e “competitive advantage”.

Adotou-se como recorte temporal prioritário o período compreendido entre 2020 e 2025. Foram admitidos estudos anteriores ao intervalo estabelecido somente quando apresentaram contribuição conceitual indispensável à compreensão de categorias estruturantes da pesquisa.

Como critérios de inclusão, foram consideradas publicações científicas que abordassem diretamente transformação digital, inovação dos modelos de negócios, capacidades organizacionais, adaptação, crescimento ou competitividade; priorizaram-se artigos publicados em periódicos científicos, livros acadêmicos e estudos de reconhecida consistência metodológica, com autoria identificada e relação explícita com os objetivos da investigação. Foram excluídos materiais duplicados, conteúdos predominantemente comerciais, publicações sem fundamentação científica verificável e estudos concentrados exclusivamente em aspectos técnicos das tecnologias sem articulação com gestão, estratégia ou modelos de negócios. Também foram descartados trabalhos cujo conteúdo, após leitura do título e do resumo, demonstrasse ausência de aderência ao problema de pesquisa.

O tratamento do material ocorreu em etapas sucessivas; inicialmente, procedeu-se à leitura de títulos e resumos para identificação das produções potencialmente relevantes, seguida da leitura analítica dos trabalhos selecionados e do registro de seus objetivos, perspectivas teóricas, procedimentos metodológicos, resultados e contribuições. Posteriormente, as evidências foram agrupadas em três categorias correspondentes aos principais eixos analíticos do estudo: transformação digital e mudanças nos modelos de negócios; estratégias de inovação e adaptação organizacional; impactos da digitalização sobre crescimento, desempenho e competitividade empresarial. A análise comparativa dessas categorias permitiu identificar aproximações e divergências entre os estudos, relacionando possibilidades tecnológicas às capacidades organizacionais necessárias para sua conversão em resultados empresariais.

A interpretação final foi conduzida mediante síntese qualitativa e análise crítica das evidências encontradas, evitando estabelecer relações causais que não pudessem ser sustentadas pelo desenho bibliográfico da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das produções selecionadas revelou convergência quanto ao caráter estratégico da transformação digital, porém também evidenciou que seus resultados são heterogêneos e condicionados pela capacidade organizacional de converter recursos tecnológicos em mudanças efetivas. Hanelt et al. (2021) identificaram que a transformação digital impulsiona organizações em direção a desenhos mais maleáveis, associados à adaptação contínua e à crescente integração em ecossistemas digitais. Verhoef et al. (2021), por sua vez, distinguem digitalização, digitalização de processos e transformação digital,

demonstrando que os estágios apresentam diferentes implicações estratégicas e organizacionais. A convergência dessas evidências permite estabelecer uma distinção central para os resultados desta pesquisa: adoção tecnológica e transformação organizacional não constituem fenômenos equivalentes; a primeira pode ocorrer sem produzir alterações substantivas no modelo de negócios, enquanto a segunda exige reconfiguração de capacidades, estruturas e mecanismos de criação de valor.

4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO INDUTORA DE MUDANÇAS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Os resultados indicam que um dos efeitos mais relevantes da transformação digital consiste na pressão exercida sobre os modelos de negócios existentes; tecnologias digitais modificam formas de interação com consumidores, possibilidades de integração entre produtos e serviços, estruturas de custos, canais e mecanismos de obtenção de receitas, criando condições para que elementos anteriormente estáveis da lógica empresarial sejam reconsiderados. Ancillai et al. (2023), a partir de revisão sistemática de 106 artigos, identificaram que tecnologias digitais afetam atividades e processos empresariais e produzem mudanças nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor. O achado confirma que a transformação não deve ser analisada apenas pelo número ou sofisticação das tecnologias implantadas; seu significado estratégico torna-se mais evidente quando essas tecnologias modificam a maneira pela qual a organização gera benefícios para o mercado e obtém retorno econômico.

A criação de valor constitui a primeira dimensão na qual essa mudança se manifesta; recursos digitais permitem integrar dados, personalizar ofertas, desenvolver serviços complementares e construir novas experiências de consumo, ampliando as possibilidades de diferenciação. Verhoef et al. (2021) demonstram que a transformação digital e a consequente inovação dos modelos de negócios alteraram expectativas e comportamentos dos consumidores, aumentando a pressão competitiva sobre organizações tradicionais. A transformação apresenta, nesse aspecto, natureza relacional: à medida que determinadas empresas introduzem experiências digitais mais rápidas, personalizadas ou integradas, modificam o padrão de comparação utilizado pelo consumidor; práticas anteriormente consideradas diferenciadoras podem converter-se em requisitos mínimos para permanência no mercado.

A entrega de valor também apresenta mudanças relevantes, principalmente pela expansão de plataformas, canais digitais e configurações híbridas de atendimento. Ancillai et al. (2023) situam a entrega de valor entre os mecanismos diretamente afetados pelas tecnologias digitais; isso significa que a inovação pode ocorrer mesmo quando o produto central permanece relativamente estável, desde que a maneira de ofertá-lo, acessá-lo ou combiná-lo com serviços seja transformada. A evidência amplia a compreensão de inovação empresarial, pois demonstra que modelos de negócios podem ser reconfigurados mediante

alterações na arquitetura de relacionamento com consumidores e parceiros, sem depender necessariamente da introdução de um produto radicalmente novo.

A captura de valor apresentou-se como dimensão particularmente crítica nos estudos analisados; tecnologias digitais podem ampliar alcance, base de usuários e volume de interações sem assegurar que esses resultados sejam convertidos em receitas, margens ou sustentabilidade financeira. Ancillai et al. (2023) identificam precisamente um “paradoxo digital”, no qual empresas realizam investimentos significativos em tecnologias e transformação, mas enfrentam dificuldades para extrair plenamente os benefícios esperados. A constatação demonstra que crescimento de indicadores digitais não deve ser automaticamente interpretado como geração de valor econômico; modelos de negócios precisam estabelecer mecanismos capazes de converter utilização, dados, relacionamento ou escalabilidade em resultados sustentáveis.

Os resultados também demonstram que a transformação digital pode desencadear alterações simultâneas em diferentes componentes do modelo de negócios. Verhoef et al. (2021) argumentam que o fenômeno possui implicações para estratégias de crescimento, ativos, capacidades, estruturas organizacionais e métricas de desempenho; essa amplitude explica por que intervenções fragmentadas frequentemente produzem resultados inferiores aos esperados. Implantar novos canais sem integrar informações, automatizar processos sem redefinir responsabilidades ou ampliar coleta de dados sem desenvolver capacidade analítica pode aumentar a complexidade sem gerar transformação efetiva. De acordo com Trischler e Li-Ying (2023), a inovação do modelo exige coerência entre os diferentes elementos modificados.

Dessa forma, os resultados analisados sustentam que a transformação digital atua como indutora, mas não como determinante automática da inovação dos modelos de negócios. Ancillai et al. (2023) demonstram que a relação entre tecnologia digital e inovação empresarial é multidimensional, enquanto Verhoef et al. (2021) evidenciam que a transformação demanda ativos e capacidades organizacionais específicos. Para Begnis, Brambilla e Dolci (2024), a tecnologia cria possibilidades; a organização determina, mediante escolhas estratégicas, quais dessas possibilidades serão incorporadas à proposta de valor, aos processos e aos mecanismos de captura econômica. A mudança do modelo de negócios constitui, portanto, resultado de interação entre oportunidade tecnológica e capacidade gerencial de redesenhar a lógica empresarial.

4.2 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES COMPETITIVOS

Os resultados referentes à adaptação organizacional demonstraram que a transformação digital exige capacidades que ultrapassam aquisição e operação de recursos tecnológicos. Hanelt et al. (2021), ao

sintetizarem 279 estudos, identificaram como padrão relevante o movimento em direção a desenhos organizacionais maleáveis capazes de promover adaptação contínua; essa conclusão indica que a vantagem de organizações digitalmente maduras não reside apenas na infraestrutura disponível, mas na possibilidade de reconfigurar estruturas e respostas diante das mudanças ambientais. Em mercados competitivos, rigidez organizacional pode reduzir o valor de investimentos tecnológicos, uma vez que informações e oportunidades identificadas digitalmente precisam ser convertidas em decisões e ações em tempo adequado.

A inovação apresenta-se, nesse contexto, como mecanismo de adaptação e não somente como resultado tecnológico. Verhoef et al. (2021) mostram que a transformação digital exige estruturas e capacidades específicas e produz implicações para estratégias de crescimento; isso significa que inovação precisa ser incorporada à arquitetura decisória da organização, permitindo testar novas soluções, revisar processos e ajustar propostas de valor. Empresas que mantêm estruturas excessivamente dependentes de ciclos longos de aprovação podem possuir tecnologias avançadas e, simultaneamente, responder lentamente ao mercado; a capacidade adaptativa depende, portanto, da articulação entre informação, autonomia decisória e coordenação estratégica.

A análise também revelou que adaptação não equivale à adoção indiscriminada de tendências tecnológicas. Hanelt et al. (2021) situam a transformação digital dentro de ecossistemas digitais e destacam seu caráter de mudança organizacional contínua; diante dessa dinâmica, organizações precisam selecionar quais alterações possuem relevância para sua estratégia e quais representam apenas movimentos conjunturais. Essa capacidade seletiva é fundamental porque recursos financeiros, humanos e gerenciais são limitados; perseguir simultaneamente todas as tecnologias emergentes pode fragmentar investimentos e reduzir a capacidade de consolidar competências realmente estratégicas.

Os achados indicam ainda que experimentação e aprendizagem assumem função importante nas estratégias adaptativas. Ancillai et al. (2023) demonstram que, apesar dos investimentos realizados em transformação digital, muitas organizações enfrentam dificuldades para capturar seus benefícios; tal resultado sugere que planos de implementação baseados em previsões rígidas são insuficientes em ambientes de elevada incerteza. A experimentação permite testar hipóteses sobre consumidores, processos e tecnologias em escala controlada, produzindo conhecimento antes da ampliação dos investimentos; entretanto, experimentar somente gera capacidade adaptativa quando os resultados são avaliados e convertidos em aprendizagem organizacional.

A orientação ao mercado mostrou-se igualmente relevante para conectar inovação e adaptação. Verhoef et al. (2021) apontam que a transformação digital alterou expectativas e comportamentos dos consumidores, pressionando empresas tradicionais e provocando disrupções em diferentes mercados. A disponibilidade de recursos tecnológicos amplia possibilidades de monitoramento e interação, porém dados

não substituem compreensão estratégica; métricas precisam ser interpretadas considerando necessidades dos clientes, posicionamento competitivo e objetivos organizacionais. Assim, orientação ao mercado em contextos digitais não consiste simplesmente em coletar maior quantidade de informações, mas em transformar sinais dispersos em conhecimento capaz de orientar escolhas.

A análise conjunta permite concluir que a capacidade adaptativa resulta da interação entre flexibilidade estrutural, inovação, aprendizagem e capacidade de reconfiguração (Liu et al., 2024). Hanelt et al. (2021) demonstram que transformação digital e adaptação contínua se encontram estreitamente relacionadas; Ancillai et al. (2023), entretanto, evidenciam que investimentos digitais podem não produzir os resultados esperados. A aparente tensão entre esses achados é esclarecedora: recursos digitais ampliam possibilidades de adaptação, mas não substituem as capacidades organizacionais necessárias para explorá-las (Liu et al., 2024). Dessa forma, empresas mais aptas a competir não são necessariamente aquelas que acumulam maior número de tecnologias, mas aquelas que conseguem aprender, selecionar oportunidades e reconfigurar seus modelos com maior consistência.

4.3 IMPACTOS DA DIGITALIZAÇÃO SOBRE CRESCIMENTO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Os resultados analisados indicam que a digitalização pode contribuir para crescimento empresarial mediante expansão de mercados, ampliação de canais, desenvolvimento de novas ofertas e aumento da escalabilidade; contudo, os efeitos sobre desempenho dependem do estágio e da profundidade da transformação realizada. Verhoef et al. (2021) identificam três estágios — *digitization*, *digitalization* e *digital transformation* — e demonstram que a transformação propriamente dita está relacionada a mudanças mais abrangentes no modelo de negócios e nas estratégias de crescimento. De acordo com Merín-Rodrigáñez, Dasí e Alegre (2024), essa diferenciação explica por que empresas que realizam investimentos tecnológicos semelhantes podem alcançar resultados distintos; informatizar atividades existentes pode melhorar eficiência, mas não necessariamente produzir novas fontes de receita ou posicionamento competitivo.

O crescimento associado às tecnologias digitais decorre, em parte, da redução de determinadas barreiras tradicionais à expansão. Canais digitais podem ampliar alcance geográfico, plataformas podem facilitar interações entre diferentes grupos e soluções baseadas em dados podem favorecer personalização e desenvolvimento de novas ofertas. Ancillai et al. (2023) demonstram que tecnologias digitais afetam criação, entrega e captura de valor, mecanismos diretamente relacionados à possibilidade de crescimento empresarial. Entretanto, ampliar alcance não significa necessariamente ampliar rentabilidade; crescimento sustentável exige que a arquitetura do modelo de negócios seja capaz de absorver aumento da demanda sem crescimento desproporcional dos custos ou deterioração da qualidade entregue.

No âmbito do desempenho, os resultados sugerem que indicadores exclusivamente financeiros ou operacionais podem ser insuficientes para avaliar processos de transformação ainda em desenvolvimento. Verhoef et al. (2021) destacam que a transformação digital produz consequências inclusive para as métricas utilizadas na avaliação do desempenho; isso ocorre porque determinados investimentos podem gerar inicialmente aprendizagem, dados, capacidades ou relacionamento com clientes antes de produzir retorno financeiro diretamente observável. A avaliação gerencial precisa, portanto, combinar indicadores econômicos com medidas relacionadas à adoção, experiência do cliente, inovação, eficiência e desenvolvimento de capacidades, sem transformar métricas intermediárias em substitutas permanentes da criação efetiva de valor.

Quanto à competitividade, os estudos indicam que recursos digitais podem fortalecer diferenciação e capacidade de resposta, mas sua disseminação entre concorrentes reduz a possibilidade de que a tecnologia, isoladamente, sustente vantagem duradoura. Hanelt et al. (2021) demonstram que a transformação digital ocorre em ecossistemas empresariais e favorece adaptação contínua; nesse ambiente, soluções bem-sucedidas tendem a ser observadas, reproduzidas ou superadas, encurtando a duração de determinadas vantagens. A competitividade passa, conseqüentemente, a depender de capacidades evolutivas, isto é, da aptidão para continuar aprendendo e reconfigurando recursos à medida que o padrão tecnológico e competitivo se modifica.

O denominado paradoxo digital constitui um dos achados mais importantes para interpretar essa relação. Ancillai et al. (2023) registram que empresas, apesar de realizarem investimentos substanciais em tecnologias digitais e transformação, frequentemente encontram dificuldades para extrair todo o potencial desses recursos. Esse resultado questiona abordagens deterministas segundo as quais maior investimento tecnológico produziria necessariamente maior desempenho; a relação é mediada por capacidades organizacionais, integração entre sistemas, estratégia, conhecimento, pessoas e adequação do modelo de negócios. Investimentos desconectados dessas dimensões podem elevar custos e complexidade sem produzir retorno proporcional.

Outro resultado relevante é que competitividade digital envolve capacidade de integrar crescimento e adaptação. Verhoef et al. (2021) relacionam transformação digital a estratégias específicas de crescimento e aos ativos e capacidades necessários para implementá-las; Hanelt et al. (2021), paralelamente, destacam a adaptação contínua como característica das configurações organizacionais resultantes da transformação. Para Monteiro, Figueiredo e Ribeiro (2025), o crescimento não deve ser perseguido como expansão estática de um modelo considerado definitivo; em mercados digitais, escalar determinado negócio e preservar capacidade para modificá-lo constituem desafios simultâneos.

Os resultados também evidenciam que a competitividade não deve ser avaliada apenas pela condição tecnológica relativa da organização. Uma empresa pode possuir infraestrutura digital avançada e apresentar desempenho inferior quando sua proposta de valor permanece pouco diferenciada ou quando processos internos impedem exploração das tecnologias disponíveis. Ancillai et al. (2023) mostram justamente que a inovação do modelo de negócios constitui elemento central na relação entre tecnologias digitais e geração de valor; portanto, recursos tecnológicos precisam estar subordinados a uma lógica estratégica que explique quais problemas serão resolvidos, para quais públicos e mediante quais mecanismos de retorno econômico.

Em síntese, as evidências analisadas demonstram que digitalização, crescimento e competitividade mantêm relação positiva potencial, porém condicionada e não automática. Verhoef et al. (2021) evidenciam que transformação digital requer estruturas, ativos e capacidades específicos; Hanelt et al. (2021) destacam a necessidade de adaptação contínua; Ancillai et al. (2023) demonstram que investimentos tecnológicos podem coexistir com dificuldades de captura dos benefícios esperados. Esses resultados convergem para uma conclusão central: tecnologias digitais tornam-se estrategicamente relevantes quando são convertidas em capacidades organizacionais e incorporadas a modelos de negócios capazes de criar, entregar e capturar valor. Assim, o desempenho competitivo não decorre simplesmente de “ser digital”, mas da capacidade de utilizar a digitalização para aprender, inovar, reconfigurar recursos e sustentar crescimento economicamente consistente em ambientes sujeitos a transformação contínua.

5 CONCLUSÃO

Os resultados da análise evidenciaram que a transformação digital constitui processo estratégico de reconfiguração organizacional que ultrapassa a simples incorporação de tecnologias às atividades empresariais; seus efeitos alcançam estruturas, processos, práticas gerenciais, relacionamentos com consumidores e, principalmente, os mecanismos pelos quais as organizações criam, entregam e capturam valor. Em resposta à pergunta norteadora estabelecida, conclui-se que a transformação digital e a inovação nos modelos de negócios podem contribuir significativamente para a adaptação e o crescimento das organizações em mercados competitivos, desde que os recursos tecnológicos sejam integrados à estratégia empresarial e acompanhados pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais compatíveis com ambientes caracterizados por mudanças contínuas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, destinado a identificar os principais efeitos da transformação digital sobre estruturas, processos e estratégias organizacionais, verificou-se que a digitalização modifica a maneira pela qual informações circulam, atividades são coordenadas e decisões são tomadas, favorecendo configurações organizacionais mais flexíveis e conectadas. A transformação

digital impulsiona as empresas em direção a desenhos organizacionais mais maleáveis e orientados à adaptação contínua; entretanto, essa mudança não decorre exclusivamente da disponibilidade tecnológica.

Quanto ao segundo objetivo específico, relacionado à análise das contribuições dos recursos digitais para inovação e reconfiguração dos modelos de negócios, constatou-se que as transformações mais significativas ocorrem quando a tecnologia modifica os mecanismos de criação, entrega e captura de valor. As tecnologias digitais podem produzir alterações em diferentes componentes dos modelos de negócios; nesse sentido, inovação não deve ser reduzida ao lançamento de novos produtos ou à informatização de processos existentes.

No atendimento ao terceiro objetivo específico, direcionado à análise das estratégias associadas à adaptação e ao crescimento em mercados competitivos, os resultados demonstraram a importância da flexibilidade organizacional, aprendizagem, experimentação, orientação ao mercado e capacidade de reconfiguração. Dessa forma, adaptação não corresponde à incorporação indiscriminada de cada nova tecnologia disponível, mas à capacidade de identificar mudanças relevantes e mobilizar recursos em resposta a elas.

Em relação ao quarto objetivo específico, que buscou avaliar os desafios e as condições necessárias para que a transformação digital produza valor e competitividade sustentável, identificou-se que investimentos tecnológicos precisam ser acompanhados por infraestrutura adequada, competências digitais, integração de processos, liderança, aprendizagem e mecanismos consistentes de governança. Identificou-se a existência de dificuldades empresariais para capturar plenamente os benefícios esperados dos investimentos digitais; esse resultado demonstra que a distância entre adoção tecnológica e desempenho constitui questão central para a gestão contemporânea.

Conclui-se, portanto, que transformação digital e inovação dos modelos de negócios mantêm relação estreita, mas condicionada pela qualidade das capacidades organizacionais desenvolvidas. Como limitações, reconhece-se que o caráter bibliográfico e qualitativo da pesquisa não permite estabelecer relações causais próprias nem generalizar os resultados para todos os setores, portes e contextos empresariais; adicionalmente, a elevada velocidade das mudanças tecnológicas pode modificar rapidamente práticas e estratégias consideradas recentes.

Recomenda-se que pesquisas futuras realizem investigações empíricas em organizações brasileiras, comparando empresas de diferentes portes, níveis de maturidade digital e setores econômicos; estudos longitudinais também poderão avaliar se ganhos associados à digitalização permanecem ao longo do tempo e em quais condições se convertem em crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- ANCILLAI, Chiara; SABATINI, Andrea; GATTI, Marco; PERNA, Andrea. Digital technology and business model innovation: a systematic literature review and future research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 188, art. 122307, 2023. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122307. Acesso em: 2 ago. 2026.
- BEGNIS, Heron Sergio Moreira; BRAMBILLA, Flávio Régio; DOLCI, Pietro Cunha. Transformação digital dos modelos de negócios: contribuições gerenciais e evoluções a partir do Technology Acceptance Model. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 19, 2024. DOI: 10.54372/pc.2024.v19.3550. Acesso em: 5 ago. 2026.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Acesso em: 9 ago. 2026.
- CHENG, Cong; WANG, Limin. How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? A configurational view. **Technovation**, v. 112, art. 102398, 2022. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102398. Acesso em: 12 ago. 2026.
- ELLSTRÖM, Daniel; HOLTSTRÖM, Johan; BERG, Emma; JOSEFSSON, Cecilia. Dynamic capabilities for digital transformation. **Journal of Strategy and Management**, v. 15, n. 2, p. 272–286, 2022. DOI: 10.1108/JSMA-04-2021-0089.
- COSTA FILHO, José Romualdo da; PENHA, Renato; SILVA, Luciano Ferreira da. Stakeholders and the impact that exercise on digital transformation projects. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 98–108, 2021. DOI: 10.23925/2179-3565.2021v12i3p98-108. Acesso em: 15 ago. 2026.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.
- HANELT, André; BOHNSACK, René; MARZ, David; ANTUNES MARANTE, Cláudia. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 5, p. 1159–1197, 2021. DOI: 10.1111/joms.12639. Acesso em: 18 ago. 2026.
- KRAUS, Sascha et al. Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo. **International Journal of Information Management**, v. 63, art. 102466, 2022. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466. Acesso em: 20 ago. 2026.
- LEÃO, Pedro; SILVA, Miguel Mira da. Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: a systematic literature review. **Strategic Change**, v. 30, n. 5, p. 421–441, 2021. DOI: 10.1002/jsc.2459. Acesso em: 22 ago. 2026.
- LIU, Kam Pui; CHUNG, Ka Wai; CHIU, Weisheng; CHEN, Gary. Digital transformation driving SME business model innovation: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Global Information Management**, v. 32, n. 1, p. 1–23, 2024. DOI: 10.4018/JGIM.350191. Acesso em: 24 ago. 2026.
- LIU, Liping et al. The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, art. 420, 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-02910-z. Acesso em: 26 ago. 2026.

MARCHIORI, Danilo Magno et al. The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: evidence from the Brazilian public sector. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 2, e2022-0221, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220221x. Acesso em: 30 ago. 2026.

MERÍN-RODRIGÁÑEZ, Joan; DASÍ, Àngels; ALEGRE, Joaquín. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: the mediating role of business model innovation. **Technovation**, v. 134, art. 103027, 2024. DOI: 10.1016/j.technovation.2024.103027. Acesso em: 28 ago. 2026.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; FIGUEIREDO, Luís Henrique dos Santos; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa: os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, 2025. DOI: 10.5007/2175-8077.2025.e97755. Acesso em: 30 ago. 2026.

RUMMEL, Florian; HÜSIG, Stefan; STEINHAUSER, Stefanie. Two archetypes of business model innovation processes for manufacturing firms in the context of digital transformation. **R&D Management**, v. 52, n. 4, p. 685–703, 2022. DOI: 10.1111/radm.12514. Acesso em: 1 set. 2026.

TRISCHLER, Matthias Fabian Gregersen; LI-YING, Jason. Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 17, p. 3–32, 2023. DOI: 10.1007/s11846-021-00508-2. Acesso em: 5 set. 2026.

VASKA, Selma; MASSARO, Maurizio; BAGAROTTO, Ernesto Marco; DAL MAS, Francesca. The digital transformation of business model innovation: a structured literature review. **Frontiers in Psychology**, v. 11, art. 539363, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.539363. Acesso em: 7 set. 2026.

VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889–901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022. Acesso em: 9 set. 2026.