

Da ideia à execução: como as tecnologias emergentes redefinem o plano de negócios digital

From idea to execution: how emerging technologies redefine the digital business plan

De la idea a la ejecución: cómo las tecnologías emergentes redefinen el plan de negocios digital

DOI: 10.52641/cadcajv10i4.1233

Submitted on: 9.15.2025 | Accepted on: 10.7.2025 | Published on: 10.15.2025

Ivaneide Pereira Cardoso Maués¹

Angélica Portela da Ponte Dias²

Elser Fernando Provin³

Kátia Cristina Palheta Santana⁴

Lucas Campos de Magalhães Nunes⁵

Pedro Antonio Ferreira⁶

Silvana Maria Aparecida Viana Santos⁷

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar de que forma as tecnologias emergentes impactam os modelos de negócios digitais, promovendo uma reconfiguração estratégica das organizações. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental de autores consagrados e relatórios de instituições como Gartner, McKinsey e World Economic Forum. Inicialmente, mapeiam-se tecnologias com alto potencial disruptivo, como inteligência artificial, blockchain, internet das coisas, realidade aumentada e computação em nuvem, destacando suas aplicações práticas em ambientes empresariais digitais. Em seguida, é analisada a transformação do planejamento estratégico tradicional para modelos adaptativos baseados em prototipagem contínua, como o Lean Startup e o Business Model

¹ Mestranda em Ciências em Desenvolvimento de Negócios e Inovação, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: ivaneide.consulespecial@gmail.com

² Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: angelicadias2390@student.mustedu.com

³ Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: fernandoconcurso.1@gmail.com

⁴ Mestre em Administração de Empresas, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: kcsantana2010@hotmail.com

⁵ Mestrando em Desenvolvimento de Novos Negócios e Inovação, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: lucasnunes21825@student.mustedu.com

⁶ Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, United States. E-mail: pedroferreira21358@student.mustedu.com

⁷ Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, United States. E-mail: silvanaviana11@yahoo.com.br

Canvas. O estudo também discute os impactos dessas tecnologias nos blocos do plano de negócios e os desafios enfrentados por organizações na adoção dessas inovações. Como resultado, propõe-se um conjunto de diretrizes estratégicas para a integração tecnológica bem-sucedida, incluindo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o alinhamento entre TI, negócios e inovação, e a promoção de uma cultura de experimentação. Conclui-se que a adoção eficaz de tecnologias emergentes exige não somente investimentos técnicos, mas também uma mudança profunda nas práticas de gestão e nos paradigmas organizacionais. O artigo contribui para preencher lacunas teóricas e oferece orientações práticas para gestores, empreendedores e formuladores de políticas públicas no contexto da transformação digital.

Palavras-chave: tecnologias emergentes, modelos de negócios digitais, inovação estratégica, capacidades dinâmicas, planejamento adaptativo.

ABSTRACT: This article aims to analyze how emerging technologies impact digital business models by promoting a strategic reconfiguration of organizations. The research adopts a qualitative, exploratory approach based on bibliographic and documentary analysis, drawing on established authors and institutional reports from Gartner, McKinsey, and the World Economic Forum. Initially, it maps the most disruptive emerging technologies—such as artificial intelligence, blockchain, internet of things, augmented reality, and cloud computing—and highlights their practical applications in digital business environments. The study then examines the transformation of traditional strategic planning into adaptive models based on continuous prototyping cycles, including methodologies like Lean Startup and the Business Model Canvas. It also explores the influence of these technologies on key business model components and identifies challenges organizations face when adopting such innovations. As a result, the article proposes strategic guidelines for effective technological integration, such as the development of dynamic capabilities, alignment between IT, business, and innovation, and the promotion of a culture of experimentation. The conclusion emphasizes that the successful adoption of emerging technologies requires more than technical investments; it demands a profound shift in management practices and organizational paradigms. This study contributes to closing theoretical gaps and offers practical guidance for entrepreneurs, startups, corporate managers, and policymakers navigating digital transformation.

Keywords: emerging technologies, digital business models, strategic innovation, dynamic capabilities, adaptive planning.

RESUMEN: Este artículo busca analizar el impacto de las tecnologías emergentes en los modelos de negocio digitales, impulsando una reconfiguración estratégica de las organizaciones. La investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en una revisión bibliográfica y un análisis documental de autores de renombre, así como en informes de instituciones como Gartner, McKinsey y el Foro Económico Mundial. Inicialmente, se mapean tecnologías con alto potencial disruptivo, como la inteligencia

artificial, blockchain, el Internet de las Cosas, la realidad aumentada y la computación en la nube, destacando sus aplicaciones prácticas en entornos empresariales digitales. A continuación, se analiza la transformación de la planificación estratégica tradicional a modelos adaptativos basados en el prototipado continuo, como Lean Startup y el Business Model Canvas. El estudio también analiza el impacto de estas tecnologías en los componentes básicos de los planes de negocio y los retos que enfrentan las organizaciones para adoptar estas innovaciones. Como resultado, se propone un conjunto de directrices estratégicas para una integración tecnológica exitosa, que incluye el desarrollo de capacidades dinámicas, la alineación entre TI, el negocio y la innovación, y el fomento de una cultura de experimentación. Se concluye que la adopción efectiva de tecnologías emergentes requiere no solo inversiones técnicas, sino también un cambio profundo en las prácticas de gestión y los paradigmas organizacionales. Este artículo contribuye a completar las lagunas teóricas y ofrece orientación práctica para gerentes, emprendedores y responsables de políticas públicas en el contexto de la transformación digital.

Palabras clave: tecnologías emergentes, modelos de negocio digitales, innovación estratégica, capacidades dinámicas, planificación adaptativa.

1. DA IDEIA À EXECUÇÃO: COMO AS TECNOLOGIAS EMERGENTES REDEFINEM O PLANO DE NEGÓCIOS DIGITAL

A transformação digital em curso tem provocado profundas mudanças na forma como os negócios são concebidos, estruturados e operados. Em um ambiente caracterizado por instabilidade, velocidade de inovação e crescente competitividade global, os modelos tradicionais de planejamento estratégico mostram-se insuficientes para responder à complexidade imposta pelas novas tecnologias. Nesse contexto, tecnologias emergentes como inteligência artificial (IA), blockchain, computação em nuvem, internet das coisas (IoT) e realidade aumentada estão remodelando os fundamentos do empreendedorismo. Essa realidade exige das organizações não apenas inovação em produtos e serviços, mas também a reconfiguração de seus modelos de negócio e processos de planejamento (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 14; Vial, 2019, p. 118).

Essa transformação desafia a lógica linear e previsível dos planos de negócios convencionais, que vêm sendo substituídos por abordagens mais flexíveis, dinâmicas e iterativas. O plano de negócios digital assume o papel de um artefato estratégico em constante adaptação, sustentado por dados em tempo real e por ciclos contínuos de aprendizagem e inovação. Como destacam Brynjolfsson e McAfee (2014, p. 21), a revolução digital redefine os mecanismos de produção, distribuição e captura de valor nas organizações, impondo uma revisão profunda dos instrumentos clássicos de gestão. Ainda assim, observa-se uma lacuna relevante na literatura quanto à sistematização das mudanças provocadas por essas tecnologias nos elementos centrais do plano de negócios, especialmente em contextos de países emergentes como o Brasil.

Segundo Vial (2019), a transformação digital pode ser compreendida como um processo que visa aprimorar organizações a partir da combinação estratégica de tecnologias de informação, comunicação e conectividade, resultando em mudanças substanciais em sua estrutura e funcionamento.

Essa definição ressalta como a transformação digital não se limita à adoção de tecnologias, mas implica uma mudança estrutural e estratégica profunda nas organizações.

Com base na literatura especializada, esta pesquisa fundamenta-se em cinco referências teóricas principais. O trabalho de Brynjolfsson e McAfee (2014) oferece a base para compreender a disrupção tecnológica e sua influência estrutural nos modelos de negócios. Vial (2019) contribui com uma estrutura conceitual robusta para analisar o impacto da transformação digital nas estratégias organizacionais, atuando como arcabouço teórico central. Osterwalder e Pigneur (2010), com o Business Model Canvas, fornecem uma ferramenta essencial para mapear e avaliar as mudanças nos blocos fundamentais dos planos de negócios digitais. Complementarmente, Ries (2011) contribui com a perspectiva das metodologias ágeis e do empreendedorismo inovador, ao propor uma abordagem baseada na experimentação e adaptação rápida — aspectos cruciais diante da imprevisibilidade do ambiente digital. Por fim, Teece (2018) discute o papel das capacidades dinâmicas na incorporação estratégica de inovações tecnológicas,

oferecendo uma lente importante para compreender como organizações podem sustentar vantagem competitiva por meio da adaptação constante.

Apesar da vasta produção acadêmica sobre transformação digital e modelos de negócio, poucos estudos analisam com profundidade como essas tecnologias influenciam, de forma integrada, a estrutura, elaboração e execução dos planos de negócios digitais. Além disso, observa-se escassez de pesquisas que ofereçam diretrizes práticas para empreendedores e gestores sobre como integrar essas inovações de maneira estratégica e sustentável (Giones & Brem, 2017; Kraus et al., 2022). Essa lacuna é particularmente crítica em ambientes de alta volatilidade tecnológica, onde a capacidade de adaptação pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar como as tecnologias emergentes influenciam o plano de negócios digital, tanto em sua dimensão estratégica quanto operacional. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as principais tecnologias emergentes aplicadas aos negócios digitais; (2) investigar as alterações provocadas por essas tecnologias nos elementos centrais do plano de negócios; (3) avaliar os benefícios e desafios de sua adoção; e (4) propor diretrizes para sua integração estratégica.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução, abordando os conceitos fundamentais de tecnologias emergentes, plano de negócios digital e capacidades dinâmicas. O segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados, com destaque para a abordagem qualitativa e a análise de conteúdo. O terceiro capítulo apresenta e discute os resultados, com base na triangulação entre teoria e dados. Por fim, o quarto capítulo traz as conclusões, implicações práticas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter teórico-analítico, com delineamento exploratório e descritivo, visando compreender como as tecnologias

emergentes influenciam a elaboração, estruturação e execução de planos de negócios digitais. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela natureza do problema investigado, que requer uma análise aprofundada de conceitos, contextos e interpretações subjetivas, permitindo a obtenção de insights sobre um fenômeno ainda em processo de consolidação na literatura acadêmica (Creswell, 2014).

A dimensão exploratória busca aprofundar o entendimento sobre as inovações tecnológicas aplicadas ao planejamento estratégico digital, enquanto a descritiva visa identificar padrões, desafios e oportunidades decorrentes dessa integração. A pesquisa está fundamentada em revisão bibliográfica sistemática e análise de conteúdo, examinando criticamente os principais referenciais teóricos, estudos empíricos e frameworks relevantes à temática.

A investigação adota como estratégia principal a pesquisa bibliográfica e documental, centrada na análise de obras fundamentais sobre transformação digital, modelos de negócios e tecnologias emergentes, tais como as de Brynjolfsson e McAfee (2014), Vial (2019), Osterwalder e Pigneur (2010), Ries (2011) e Teece (2018). Esses autores oferecem subsídios teóricos para a construção de uma matriz analítica capaz de interpretar como os planos de negócios digitais vêm sendo modificados pela introdução de tecnologias disruptivas.

Complementarmente, utiliza-se a técnica de análise qualitativa de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), aplicada à literatura selecionada e a estudos de caso secundários. Essa abordagem permite a identificação de categorias, padrões e relações entre variáveis estratégicas associadas à adoção de tecnologias emergentes no planejamento empresarial.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases científicas reconhecidas, como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink e Google Scholar. Foram utilizadas palavras-chave como digital transformation, emerging technologies, business model innovation, digital business plan, lean startup, strategic planning, e seus equivalentes em português, com o intuito de mapear produções relevantes publicadas entre 2010 e 2024. Os critérios de inclusão consideraram artigos

científicos revisados por pares, livros e capítulos acadêmicos com aderência temática, atualidade e rigor metodológico.

A etapa de análise foi conduzida com base na técnica de análise categorial temática, priorizando quatro grandes eixos:

1. Tecnologias emergentes aplicadas aos negócios digitais;
2. Mudanças nos elementos do plano de negócios;
3. Vantagens e desafios da adoção tecnológica;
4. Diretrizes para integração estratégica.

Esses eixos derivam diretamente dos objetivos específicos do estudo e orientam a estrutura dos capítulos analíticos.

Como toda pesquisa qualitativa e teórica, este estudo apresenta limitações quanto à generalização dos resultados. Uma limitação relevante consiste na ausência de coleta primária com atores do ecossistema empreendedor (como startups ou investidores), o que restringe a análise empírica direta. No entanto, essa limitação é compensada pela profundidade da análise conceitual e pela sistematização das contribuições teóricas existentes, oferecendo uma base sólida para investigações futuras com foco empírico.

3. A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NOS MODELOS DE NEGÓCIO DIGITAIS

Esta seção aprofunda a análise crítica dos impactos diretos e indiretos das tecnologias emergentes na configuração dos modelos de negócios digitais, conforme delineado nos objetivos específicos deste trabalho. A abordagem metodológica baseia-se em uma análise documental, bibliográfica e qualitativa com enfoque exploratório.

Mapeamento das tecnologias emergentes relevantes Com base em fontes especializadas e tendências globais recentes (Gartner, 2023; McKinsey, 2022; World Economic Forum, 2023), identificaram-se as tecnologias emergentes com maior potencial disruptivo nos negócios digitais contemporâneos:

Tabela 1. Tecnologias emergentes e sua aplicação nos negócios digitais

Tecnologia Emergente	Aplicabilidade Principal	Exemplo de Uso Empresarial
Inteligência Artificial (IA)	Automação de processos, análise de dados preditiva	Chatbots, recomendações personalizadas
Blockchain	Rastreabilidade, contratos inteligentes, segurança	Supply chain, fintechs, autenticação digital
Computação em Nuvem	Escalabilidade, redução de custos com infraestrutura	Armazenamento de dados, SaaS
Internet das Coisas (IoT)	Monitoramento em tempo real, integração de dispositivos	Manufatura inteligente, logística
Realidade Aumentada (RA)	Experiências imersivas, suporte remoto	E-commerce, manutenção técnica

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gartner (2023), McKinsey (2022) e World Economic Forum (2023).

Essas tecnologias remodelam a proposição de valor das empresas, suas competências operacionais e os relacionamentos com clientes (Vial, 2019). Em ambientes de negócios digitalizados, seu uso se torna não apenas uma vantagem competitiva, mas um imperativo estratégico.

4. TRANSFORMAÇÕES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A transição de um planejamento estratégico linear e prescritivo para modelos dinâmicos baseados em ciclos iterativos caracteriza a nova lógica empresarial digital. Abordagens como Lean Startup, proposta por Ries (2011), e o Business Model Canvas, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), destacam-se por promoverem processos mais flexíveis, permitindo que os empreendedores aprendam com os erros e façam ajustes contínuos em seus modelos.

Teece (2018) reforça que a construção de capacidades dinâmicas é central para sustentar vantagem competitiva em cenários incertos. A seguir, apresenta-se uma visualização da mudança de paradigma.

Figura 1. Do planejamento linear à prototipagem contínua no ambiente digital

flowchart TD

A[Planejamento Linear] --> B[Definição Estratégica Inicial]

B --> C[MVP - Produto Mínimo Viável]

C --> D[Teste com Usuários Reais]

D --> E[Coleta de Feedback]

E --> F[Análise Crítica e Iteração]

F --> G[Melhoria do MVP / Pivotagem]

G --> C

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse organograma exemplifica a natureza cíclica e interativa do desenvolvimento de soluções digitais, substituindo a rigidez dos planejamentos tradicionais pela agilidade na execução.

5. IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta subseção, aprofunda-se a análise de como os elementos do plano de negócios, em especial os blocos do Business Model Canvas, são reconfigurados pelas tecnologias emergentes.

5.1 ALTERAÇÕES NO BUSINESS MODEL CANVAS

Tabela 2. Impactos das tecnologias emergentes nos blocos do plano de negócios.

Bloco do Canvas	Impacto da Tecnologia Emergente	Exemplo de Transformação
Proposta de Valor	Personalização por IA, experiências imersivas com RA	Produtos preditivos com base em comportamento
Segmentos de Clientes	Microsegmentação via análise de dados	Campanhas hiperpersonalizadas
Canais	Digitalização e automação dos pontos de contato	Assistentes virtuais, apps inteligentes
Relacionamento com Clientes	Atendimento automatizado, uso de IA para CRM	Suporte 24/7 com IA generativa
Atividades-Chave	Automação, análise em tempo real	Operações baseadas em dados
Recursos Principais	Plataformas tecnológicas, algoritmos de IA	APIs, modelos preditivos
Parcerias-Chave	Ecossistemas digitais, plataformas abertas	Marketplaces integrados, open banking
Estrutura de Custos	Redução de custos, investimento em tecnologia	Migração para cloud computing
Fontes de Receita	Modelos baseados em dados, assinaturas	SaaS, plataformas freemium

Fonte: elaborado pelo autor com base em Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44), Vial (2019), Ries (2011).

5.2 MODELOS ITERATIVOS E PROTOTIPAGEM CONTÍNUA

A adoção de MVPs (Minimum Viable Products), testes rápidos e feedback contínuo integra o plano de negócios com um ciclo de inovação permanente. Isso permite às empresas validar hipóteses com menores custos e ajustar o produto em tempo real, em linha com a lógica de experimentação contínua proposta por Ries (2011).

5.3 DESAFIOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA ADOÇÃO TECNOLÓGICA

Esta última parte da análise, relacionada ao terceiro objetivo específico, discute os desafios enfrentados por empreendedores na adoção das tecnologias emergentes, bem como diretrizes que podem orientar sua integração eficaz aos planos de negócios digitais.

5.3.1 Principais desafios identificados

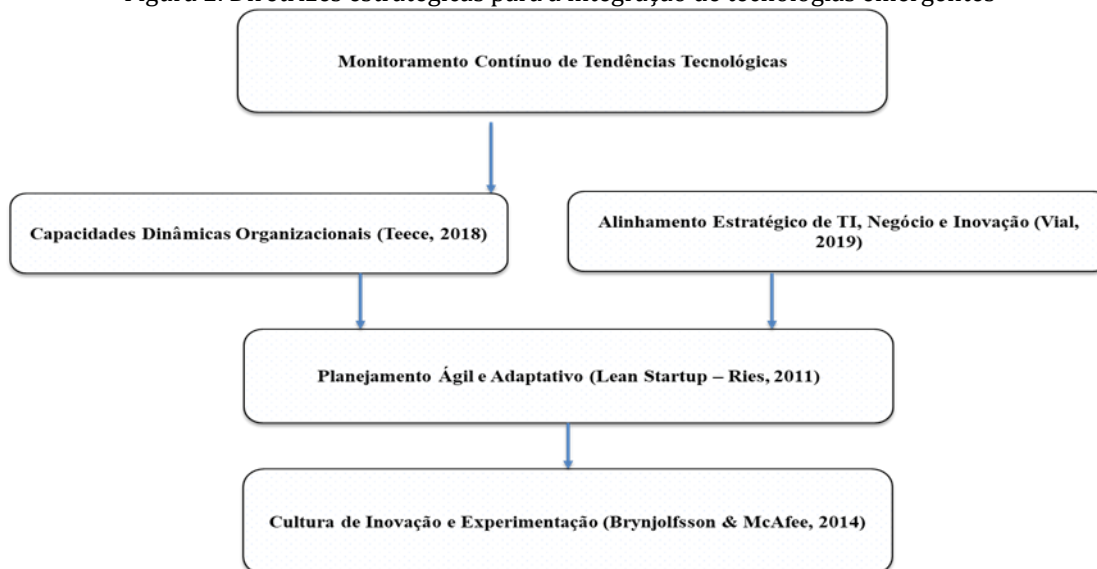
- Falta de qualificação técnica e Capacitação de equipes (Giones & Brem, 2017);
- Resistência à mudança em culturas organizacionais tradicionais (Vial, 2019);
- Ausência de alinhamento entre tecnologia, estratégia e modelo de negócio (Teece, 2018);
- Dificuldade de mensuração do ROI de inovações disruptivas (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

5.3.2 Propostas de diretrizes estratégicas

Com base nos achados, propõem-se as seguintes diretrizes para integração tecnológica ao plano de negócios:

1. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais (Teece, 2018);
2. Uso de ferramentas ágeis e adaptativas de planejamento (Ries, 2011);
3. Alinhamento entre TI, estratégia e modelo de negócio (Vial, 2019);
4. Fomento à cultura de experimentação e inovação (Brynjolfsson & McAfee, 2014);
5. Monitoramento constante de tendências emergentes (Gartner, 2023).

Figura 2. Diretrizes estratégicas para a integração de tecnologias emergentes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Teece (2018), Vial (2019), Ries (2011), Brynjolfsson e McAfee (2014), Gartner (2023).

5.3.3 Monitoramento contínuo de tendências tecnológicas

O ponto de partida estratégico para a integração de tecnologias emergentes é o monitoramento ativo do ambiente tecnológico. Isso permite que organizações antecipem rupturas, identifiquem oportunidades e ajustem continuamente seus modelos de negócio (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

5.3.4 Capacidades dinâmicas organizacionais

De acordo com Teece (2018), desenvolver capacidades dinâmicas é essencial para lidar com ambientes em constante transformação. Isso envolve reconfigurar processos, investir em conhecimento e promover a aprendizagem organizacional.

5.3.5 Alinhamento estratégico de TI, negócio e inovação

O alinhamento entre tecnologia, estratégia e modelo de negócio é apontado por Vial (2019) como um fator crítico de sucesso para iniciativas digitais. Sem esse alinhamento, o potencial transformador da tecnologia tende a se dissipar em iniciativas isoladas e sem impacto relevante.

5.3.6 Planejamento ágil e adaptativo

Baseado na filosofia Lean Startup, o planejamento adaptativo favorece respostas rápidas a mudanças e promove um ciclo contínuo de inovação (Ries, 2011).

5.3.7 Cultura de inovação e experimentação

Empresas que fomentam uma cultura de tolerância ao erro, aprendizado contínuo e experimentação são mais propensas a se beneficiar das tecnologias emergentes (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões propostas ao longo deste estudo evidenciam que a integração de tecnologias emergentes ao plano de negócios digital não se trata apenas da adoção de ferramentas tecnológicas, mas de uma reformulação profunda nas práticas de gestão e planejamento estratégico. Elementos como o monitoramento contínuo de tendências, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o alinhamento entre TI, estratégia e inovação, e a adoção de metodologias ágeis, compõem um novo arcabouço que permite às organizações navegar com mais segurança em ambientes de alta incerteza.

Ao reunir aportes teóricos de autores como Brynjolfsson e McAfee (2014), Vial (2019), Teece (2018), Ries (2011) e Osterwalder e Pigneur (2010), a pesquisa contribui

para preencher lacunas na literatura sobre a sistematização do uso de tecnologias emergentes nos planos de negócios. O modelo proposto nesta investigação apresenta diretrizes práticas para empreendedores, startups, gestores de empresas consolidadas e formuladores de políticas públicas que buscam adaptar-se às novas exigências do mercado digital.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise empírica da implementação dessas diretrizes em diferentes setores econômicos e regiões geográficas. Investigações de caráter longitudinal, que acompanhem a evolução de negócios digitais ao longo do tempo, também podem enriquecer a compreensão sobre os impactos duradouros da transformação digital. A continuidade desses estudos será essencial para fortalecer a base teórica e aprimorar as práticas empresariais em um cenário tecnológico em constante evolução.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2016). Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada). Edições 70.

BRYNJOLFSSON, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.

CRESWELL, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

GIONES, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51.
<https://doi.org/10.22215/timreview/1076>

KRAUS, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2022). Digital transformation and entrepreneurship: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120946. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120946>

OSTERWALDER, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.

RIES, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Publishing.

TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

VERHOEF, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.

VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>