



## OS MEANDROS DE UMA GESTÃO EMPRESARIAL DE SUCESSO

Lelis T. Murakami<sup>1</sup>

### RESUMO

A gestão empresarial eficaz exige uma compreensão abrangente de vários aspectos, incluindo fundamentos teóricos, tendências futuras e desafios emergentes. As organizações que assumem a mudança, priorizam a sustentabilidade e cultivam a resiliência estão mais propensas a ter sucesso em um ambiente de negócios em constante evolução. A identificação e avaliação de riscos são protocolos fundamentais para o gerenciamento eficaz de crises e a mitigação de riscos. Isso envolve examinar os riscos financeiros, operacionais e de reputação, bem como avaliar sua probabilidade e impacto potencial. O artigo ressalta a importância de discernir a próxima onda de inovação e saber quando abandonar as práticas comerciais convencionais. Mesmo empresas bem administradas estão propensas ao fracasso se deixarem de se adaptar às novas tecnologias e tendências do mercado. Compreender as conquistas e fracassos de empresas líderes pode ajudar os gerentes a tomarem decisões assertivas e aproveitar vantagens estratégicas e competitivas. Outro tópico abordado é o gerenciamento da segurança cibernética, que se tornou uma preocupação crítica para as organizações devido à escalada das ameaças cibernéticas. O documento acentua os princípios e práticas fundamentais da segurança cibernética, fornecendo orientação sobre a proteção de dados e sistemas contra os ataques cibernéticos e violações de segurança.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial. Gestão eficaz. Avaliação de Riscos. Tecnologias emergentes.



## THE INTRICACIES OF SUCCESSFUL BUSINESS MANAGEMENT

### ABSTRACT

Effective business management requires a comprehensive understanding of various aspects, including theoretical foundations, future trends and emerging challenges. Organizations that embrace change, prioritize sustainability and cultivate resilience are more likely to succeed in an ever-evolving business environment. Risk identification and assessment are fundamental protocols for effective crisis management and risk mitigation. This involves examining financial, operational and reputational risks, as well as assessing their likelihood and potential impact. The article highlights the importance of discerning the next wave of innovation and knowing when to abandon conventional business practices. Even well-managed companies are prone to failure if they fail to adapt to new technologies and market trends. Understanding the achievements and failures of leading companies can help managers make assertive decisions and take advantage of strategic and competitive advantages. Another topic covered is cybersecurity management, which has become a critical concern for organizations due to the escalation of cyber threats. The document accentuates the fundamental principles and practices of cybersecurity, providing guidance on protecting data and systems against cyberattacks and security breaches.

**Keywords:** Business Management. Effective Management. Risk Assessment. Emerging Technologies.



## 1. INTRODUÇÃO

### O PAPEL CRUCIAL DA GESTÃO EMPRESARIAL EFICAZ

Alcançar um gerenciamento de negócios eficaz, representa um obstáculo significativo para qualquer organização, na qual sua eficácia desempenha um papel fundamental no triunfo e na durabilidade das empresas no atual cenário de negócios globalizado e dinâmico.

Em sua publicação “Desafios gerenciais para o século XXI”, DRUCKER (2000) ressalta a necessidade de uma gestão proficiente como um dos principais temas enfrentados pelas organizações contemporâneas. Drucker afirma que a capacidade de lidar com recursos humanos, financeiros e operacionais de forma eficiente é indispensável para a sobrevivência e expansão das empresas em um ambiente competitivo.

Em seu livro intitulado “*Strategy Safari*”, MINTZBERG et al. (2000), autores especialistas no campo da estratégia gerencial, oferecem uma perspectiva criteriosa sobre os méritos e restrições das dez escolas de planejamento estratégico. Esse recurso valioso é igualmente relevante para profissionais que podem ficar perplexos com a enorme abundância de informações relacionadas a esse assunto.

Dentre vários de seus trabalhos, MINTZBERG et al. (2000), propõem a construção de um modelo analítico das escolas de pensamento estratégico, observando a diversidade das correntes de pensamento que compõem o campo da estratégia. Desta forma, os autores contribuem para uma melhor tipificação e identificação das distintas abordagens existentes e acentuam a importância da gestão estratégica como um componente inerente à gestão empresarial eficaz. Além disso, enfatizam que uma estratégia bem projetada e executada é fundamental para direcionar as atividades e escolhas organizacionais, garantindo que a empresa permaneça alinhada com seus objetivos de longo prazo e possa enfrentar os desafios apresentados pelo ambiente externo.



Portanto, é evidente que uma administração empresarial proficiente é um elemento vital para o triunfo de uma organização, concedendo às empresas a capacidade de se adaptarem às modificações, enfrentarem obstáculos e aproveitarem oportunidades em um ambiente comercial em constante evolução.

Por outro lado, uma boa administração de negócios também se distingue pela otimização de recursos disponíveis, aumentando assim a eficiência operacional e alcançando melhores resultados financeiros. Por meio de práticas administrativas habilidosas, as empresas podem aumentar a produtividade, reduzir gastos supérfluos e aumentar a competitividade no mercado.

Lembrando que uma administração competente desempenha um papel fundamental na promoção da engenhosidade e na conformidade com as mudanças. As empresas que adotam uma postura proativa em relação ao gerenciamento de mudanças e à promoção da inovação estão mais bem preparadas para se destacarem em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

Portanto, ao delinear o contexto sobre a importância de uma administração de negócios proficiente, é reconhecida a necessidade premente de as organizações cultivarem e implementarem práticas administrativas robustas e voltadas para resultados. Essa abordagem não apenas fortalece a postura competitiva das empresas, mas também contribui para sua expansão sustentável e prosperidade a longo prazo.

Por meio das contribuições de autores conceituados como Peter Drucker e Mintzberg, se compreende a complexidade e a importância de uma administração de negócios proficiente no cenário comercial atual. Ao incorporar esses princípios e conceitos neste estudo, uma base sólida é estabelecida para explorar ainda mais os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações no campo empresarial contemporâneo.

Nesse contexto, é de extrema importância reconhecer que a administração de negócios proficiente não é apenas uma questão de aplicar técnicas e instrumentos gerenciais, mas também envolve o cultivo de aptidões interpessoais, perspicácia de liderança e visão estratégica por parte de administradores e líderes organizacionais. Ao longo deste estudo, um exame mais abrangente será conduzido sobre as diversas facetas da administração de empresas, abrangendo a formulação e execução de estratégias,



a supervisão de pessoal, a promoção da inovação, a busca pela sustentabilidade e a navegação de desafios emergentes.

Ao referenciar os escritos de autores conceituados como Peter Drucker e Mintzberg, é possível obter uma compreensão mais profunda da importância de uma administração empresarial eficaz e de sua relevância duradoura no campo comercial. Esses acadêmicos fornecem bases sólidas para a exploração e compreensão dos obstáculos e oportunidades que as organizações enfrentam, bem como é possível se posicionar visando competir em um ambiente de negócios em constante evolução.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO EMPRESARIAL**

### **Evolução Histórica das Teorias de Gestão: De Abordagens Clássicas a Contemporâneas**

As teorias de gestão experimentaram uma evolução significativa, refletindo mudanças no ambiente de negócios e nas práticas organizacionais ao longo do tempo, das abordagens clássicas às contemporâneas. No início do século XX, Frederick Taylor surgiu como pioneiro na introdução dos princípios da gestão científica, enfatizando a importância da eficiência e da padronização nos processos de produção (KOUMPAROULIS; VLACHOPOULIOTI, 2012).

Frederick Taylor é conhecido como o mentor da gestão contemporânea. A gestão científica de Taylor revolucionou o setor e desempenhou um papel fundamental na formação do cenário organizacional moderno. O setor passou por uma transformação revolucionária como resultado da gestão científica, pois elucidou os meios de aumentar a produtividade por meio de esforço inteligente, em vez de puro esforço. As ideias de Taylor transcenderam a mera busca por resultados financeiros para a empresa; na verdade, o aumento da produtividade também resultou em benefício da força de trabalho. Os princípios que sustentam a gestão científica assumiram o caráter de um aparato onipresente de eficiência, dada a ampla adoção da gestão científica em todo o mundo e



em esferas além do local de trabalho. As teorias de Taylor sobre a utilização de metodologias científicas e evidências empíricas posteriormente assumiram o status de uma luz orientadora à qual muitos aderiram de maneira contundente, obtendo um sucesso notável no processo.

### **PRINCÍPIOS CHAVE DE GESTÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, LIDERANÇA E CONTROLE**

Os conceitos de gerenciamento, incluindo os processos de planejamento, organização, liderança e controle, continuam a oferecer uma base sólida para a aplicação dos princípios de gerenciamento, tanto em organizações tradicionais quanto modernas. Esses princípios, originalmente apresentados por figuras influentes como Taylor durante o início do século XX, permanecem pertinentes no contexto atual.

Estudiosos como HITT et al. (2012) também discutem esses princípios em seus trabalhos acadêmicos, enfatizando sua importância no desenvolvimento e execução de estratégias eficazes. Utilizando uma seleção de 30 casos totalmente novos e convincentes examinam uma ampla gama de questões críticas de gestão estratégica que os gerentes enfrentam hoje nos EUA, bem como em organizações globais. Os autores demonstram como o planejamento meticuloso, a organização eficiente, a liderança inspiradora e o controle rigoroso desempenham um papel crucial na conquista de uma organização em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo. Sugerem ferramentas e técnicas de gerenciamento estratégico para aumentar o desempenho e obter vantagem competitiva.

### **Perspectivas Contemporâneas: Teoria de Sistemas, Teoria da Contingência e Visão Baseada em Recursos**

Os pontos de vista contemporâneos em gestão servem como uma reação aos desafios e oportunidades emergentes enfrentados pelas organizações no mundo dos negócios atual. Por exemplo, a Teoria dos Sistemas enfatiza a interdependência e a



interconexão de todos os elementos dentro de uma organização, ressaltando a necessidade de uma abordagem abrangente de gerenciamento (Araujo A., et al, 2022).

A Teoria da Contingência reconhece que não existe uma abordagem correta e solitária para gerenciar uma organização e defende o ajuste dos métodos de gerenciamento às circunstâncias específicas de cada situação. Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos resalta a importância dos recursos internos de uma organização, como conhecimento, habilidades e tecnologia, na aquisição de uma vantagem competitiva (DONALDSON,1999).

HITT et al. (2012) apresentam uma análise completa dessas perspectivas contemporâneas em seu trabalho, examinando como essas teorias podem ser aplicadas em operações comerciais para melhorar o desempenho e a competitividade das organizações. Suas reflexões oferecem informações valiosas sobre como as empresas podem adaptar suas estratégias e práticas de gestão para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA NOS NEGÓCIOS**

Compreensão da Gestão Estratégica: O gerenciamento estratégico desempenha um papel fundamental no mundo dos negócios, pois permite que as organizações busquem com eficácia suas metas de longo prazo e respondam com eficácia ao cenário competitivo dinâmico.

HITT et al. (2012) em “Gestão estratégica: competitividade e globalização” combinam as mais recentes pesquisas de ponta em gestão estratégica com estudos impecáveis e um foco prático global. Uma seleção de 30 casos totalmente novos e conclusivos serviram de base para uma ampla gama de questões críticas de gestão estratégica que os gerentes enfrentam hoje nos EUA, bem como em organizações globais. Em sua publicação os autores fornecem uma visão abrangente desse processo, enfatizando a importância de examinar o ambiente externo e interno, elaborar estratégias e, posteriormente, executar e avaliar essas estratégias.





**Análise do Ambiente Externo:** O exame do meio externo é de extrema importância para determinar os perigos e as perspectivas que têm impacto no desempenho de uma organização. Estudiosos como Hill, (HILL; HULT, 2016) em seu trabalho “*Global Business Today*”, combinam as mais recentes pesquisas de ponta em gestão estratégica com estudos assertivos e um foco prático global e investigam as metodologias e abordagens empregadas neste estudo, que abrangem a análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Jurídica), bem como a análise da indústria e da concorrência. Compreender os recursos e capacidades internos de uma organização é fundamental na formulação de estratégias que alavanquem seus pontos fortes e mitiguem suas fraquezas. Acadêmicos como (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012) elaboram essa análise em suas pesquisas, enfatizando a importância de identificar competências críticas e ativos estratégicos.

**Formulação de Estratégias:** A formulação da estratégia envolve a seleção de cursos de ação que permitem à organização atingir suas metas de longo prazo. Estudiosos renomados como Porter (2004), em seu trabalho “Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência”, oferecem perspectivas importantes sobre várias estratégias competitivas, incluindo liderança de custos, diferenciação e foco.

O conceito em “estratégia competitiva” revolucionou a teoria, a prática e o ensino da estratégia em todo o mundo. Os estudos de Porter sobre o assunto compreendem a complexidade da concorrência dentro do setor, utilizando cinco forças fundamentais. Ele introduz uma das mais importantes ferramentas competitivas já desenvolvidas - as três estratégias genéricas - custo mais baixo, diferenciação e foco, que estruturam a tarefa do posicionamento estratégico. O autor ilustra habilmente como a vantagem competitiva pode ser delineada em termos de custo relativo e preços relativos, integrando-a perfeitamente à lucratividade. Além disso, este trabalho apresenta uma nova perspectiva sobre a criação e alocação de lucros. As ideias apresentadas nesta obra baseiam-se nos fundamentos subjacentes à competição, independente das especificidades relacionadas à forma como as empresas competem. Implementar e avaliar estratégias são etapas essenciais no processo de gestão estratégica. Acadêmicos como (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012) oferecem orientação valiosa sobre como sincronização de recursos,





estrutura organizacional e sistemas de controle para garantir a eficácia das estratégias implementadas.

## GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Compreensão da Mudança Organizacional:** A transformação organizacional é um fenômeno inevitável e indispensável para que as organizações se acomodem às novas circunstâncias, tecnologias e requisitos de mercado. KOTTER (1995) em seu trabalho “*Leading Change*” sugere uma abordagem prática para liderar, e não de gerenciar mudanças. O autor apresenta um processo de mudança em oito estágios com exemplos úteis que mostram como implementá-lo. Com base na experiência obtida com inúmeras empresas, suas conclusões apontam diretamente para as razões pelas quais as organizações não conseguem mudar, razões essas que dizem respeito principalmente ao líder.

EYSENCK & LEWIN (1952) em sua publicação “*Field Theory in Social Science*”, fornecem estruturas e teorias que facilitam a compreensão dos procedimentos de mudança dentro das organizações e a identificação dos principais catalisadores e obstáculos à mudança. Seu trabalho está segmentado em problemas básicos da ciência, princípios utilizados em vários campos de pesquisa e as conclusões que resumem as principais descobertas decorrentes de sua pesquisa.

**Abordagens para Gerenciar a Mudança:** Existem inúmeras abordagens e metodologias no campo da gestão da mudança organizacional, cada uma possuindo seus próprios princípios e técnicas distintos. Acadêmicos notáveis como HIATT & CREASEY (2003) em sua publicação “*Gestão da Mudança: O Lado das Pessoas da Mudança*” é uma introdução à gestão de mudanças para gerentes e executivos que poderão utilizar os conceitos constantes nesta obra por meio da compreensão de uma perspectiva mais ampla em torno da gestão de mudanças e compreensão do seu papel no processo. Escrito por Jeff Hiatt e Tim Creasey, esta obra reúne 7 anos de pesquisa com mais de 1.000 empresas, *white papers* e modelos de gerenciamento de mudanças, e combina esse conhecimento em um guia de fácil leitura para gerenciar mudanças.



Vários estudos de caso e exemplos sevem como referência para gerentes e executivos que precisam de uma compreensão básica do gerenciamento de mudanças.

Análises recentes da mudança organizacional sugerem uma preocupação crescente com o ritmo da mudança, entendido como a taxa, ritmo ou padrão característico de trabalho ou atividade. A mudança eventual é contrastada com a mudança contínua com base em metáforas implícitas de organização, quadros analíticos, teorias de intervenção e papéis dos agentes de mudança. A mudança eventual segue a sequência descompactar-transição-compactar, enquanto a mudança contínua segue a sequência compactar-reequilibrar-descompactar. O conceito de inércia é visto como subjacente à escolha de visualizar mudança como eventual ou contínua. (WEICH; QUINN, 1999)

A liderança desempenha um papel fundamental no processo de mudança organizacional, inspirando e motivando os colaboradores, comunicando a visão e os objetivos da mudança e promovendo uma cultura de apoio à inovação e à adaptação. Autores como (KOTTER, 1995) destacam a importância de uma liderança visionária e inspiradora, capaz de criar um senso de urgência e mobilizar a organização em direção aos objetivos de mudança.

**Resistência à Mudança e Gestão de Conflitos:** A resistência à mudança é uma resposta instintiva exibida pelos funcionários quando confrontados com incertezas e interrupções nas rotinas e metodologias de trabalho estabelecidas.

A economia acelerada de hoje exige que as empresas mudem ou desapareçam. No entanto, poucas empresas geram as transformações empresariais tão bem como gostariam. O facto impactante é que cerca de 70% de todas as iniciativas de mudança falham. Estudiosos renomados como (BEER; NOHRIA, 2000) em sua publicação intitulada “Quebrando o Código da Mudança”, descrevem dois arquétipos ou teorias, de transformação corporativa que podem ajudar os executivos a decifrarem o código da mudança. A Teoria VE é a mudança baseada no valor econômico, ou seja, o valor para os acionistas é a única medida correta de sucesso, e a mudança envolve frequentemente uma utilização intensa de incentivos econômicos, dispêndios, reduções e reestruturações. A Teoria TO é a mudança baseada na capacidade organizacional, isto é, o objetivo é construir e fortalecer a cultura corporativa. De acordo com os autores, a maioria das empresas concentra-se puramente



em uma teoria ou outra, ou usa aleatoriamente uma mistura de ambas. Combinar VE e TO é possível, mas requer um plano de integração cuidadoso e consciente.

## INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NOS NEGÓCIOS

Papel da Inovação no Sucesso Empresarial: Na conquista do triunfo organizacional, a inovação ocupa uma posição fundamental, impulsionando a geração de valor e diferenciação no mercado. Acadêmicos renomados como BIRNBAUM et al. (2005) em seu trabalho intitulado “*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*”, cita exemplos de tecnologias disruptivas como a motocicleta da *Honda Supercub* e o processador 8088 da Intel, que serviram de pivô para redefinir o cenário competitivo em seus respectivos cenários. Segundo o autor, no ponto central do “*Innovator's Dilemma*” está a forma como uma empresa de sucesso com produtos estabelecidos evita ser deixada de lado por produtos mais novos e mais baratos que, com o tempo, melhorarão e se tornarão uma séria ameaça. Birnbaum escreve que mesmo as empresas mais bem geridas, apesar da sua atenção aos clientes e do investimento contínuo em novas tecnologias, são susceptíveis ao fracasso, independentemente da indústria, seja ela de discos rígidos ou de retalho de consumo. Segundo o autor, a maioria das empresas perde “a próxima grande onda” a menos que os gestores saibam quando abandonar práticas comerciais tradicionais e por que não, perceber os sucessos e fracassos de empresas líderes. “*The Innovator's Dilemma*” apresenta um conjunto de regras para capitalizar o fenômeno da inovação disruptiva, demonstrando por que razão as empresas notáveis perdem a sua liderança de mercado quando confrontadas com tecnologias disruptivas.

Cultura de Inovação: Desenvolver uma cultura corporativa que incentive o avanço de novas ideias é essencial para promover a criatividade e as práticas de tentativa e erro. Estudiosos como (Dornelas, 2008), em seu trabalho “Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios”, investigam como as organizações podem promover um ambiente que valorize o pensamento criativo, a educação continuada e a prontidão para enfrentar situações incertas.



Esta obra, já consolidada como *best-seller* nacional conceitua como criar e desenvolver uma empresa de sucesso desde a ideia até a gestão do novo negócio. Esta obra contém estudos de caso atualizados, com histórias inspiradoras de empreendedores brasileiros visionários e criadores de empresas que são referência em seus mercados. Com conselhos práticos de empreendedores de sucesso e conceitos apresentados de forma didática para imediata aplicação, a obra tornou-se uma referência no país sobre os temas empreendedorismo e plano de negócios.

A mentalidade empreendedora é caracterizada pela capacidade de discernir perspectivas, se envolver em riscos calculados e perseverar diante das adversidades. (Dornelas, 2019) expõe a importância dessa mentalidade para empreendedores e líderes empresariais, ilustrando como ela pode aprimorar a inovação e a expansão dos negócios.

As táticas empreendedoras abrangem a adoção de abordagens flexíveis e adaptáveis, como a metodologia Lean Startup (BORTOLINI et al., 2018) e a busca por modelos de negócios inventivos e escaláveis. Dornelas fornece informações valiosas sobre como os empreendedores podem formular estratégias que capitalizam as oportunidades de mercado e superam os desafios encontrados por startups e empresas emergentes.

## **TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**Impacto da Tecnologia na Gestão:** A tecnologia exerce um impacto considerável na forma como as organizações funcionam e gerenciam suas operações comerciais. De sistemas de informação e automação de processos à análise de big data e inteligência artificial, as tecnologias emergentes estão revolucionando o modus operandi das empresas FILIP (2007), em seu trabalho “Sistemas de Informações Gerenciais” afirmam que o conhecimento de sistemas de informação é essencial para criar empresas competitivas e de sucesso, gerenciando corporações globais, agregando valor comercial e fornecendo produtos e serviços úteis aos clientes. Além disso, eles afirmam que em muitos setores a sobrevivência e até mesmo a existência sem o uso ostensivo de TI é inconcebível.



Um desenvolvimento importante, observam os autores, é o surgimento da empresa digital, onde quase todos os principais processos de negócios e o relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários são habilitados digitalmente.

Inovação Tecnológica e Disrupção Digital: O avanço tecnológico remodela incessantemente setores inteiros e gera novas perspectivas de negócios. (BIRNBAUM et al. (2005), na publicação “*The Innovator's Dilemma*”, avaliam como as empresas podem lidar habilmente com a disrupção digital e se adaptarem às flutuações do mercado identificando novos modelos de negócios e investindo em tecnologias emergentes para manter a relevância e a competitividade. O processo de transformação digital engloba a assimilação das tecnologias digitais em todas as facetas da operação e da estratégia de negócios. Pesquisadores, incluindo WESTERMAN (2015) em seu trabalho “*Leading Digital: turning technology into business transformation*” argumentam que a próxima fase iminente de adoção da tecnologia digital, impulsionada pela convergência de mobilidade, análise, mídia social, computação em nuvem e dispositivos interconectados (IoT) farão com que tudo o que aconteceu até agora pareça apenas um prelúdio. Afirmam os autores que as mudanças no domínio digital até agora se concentraram nas empresas de alta tecnologia e mídia, no entanto, observam que há outros 94% da economia empresarial que precisa mudar. Com base em um estudo com mais de 400 grandes empresas tradicionais em todos os setores no mundo, os autores detalham de forma útil como essas organizações usaram sua própria transformação digital para obter vantagem estratégica e competitiva.

Gestão da Segurança Cibernética: Dada a escalada das ameaças cibernéticas, o gerenciamento da segurança cibernética surgiu como uma preocupação crucial para as organizações. Em sua publicação “*Principles of Information Security*” (WHITMAN; MATTORD, 2018) abordam os princípios e práticas fundamentais da segurança cibernética, oferecendo orientação sobre a proteção de dados e sistemas da empresa contra os ataques cibernéticos e violações de segurança. O texto baseia-se em padrões e conhecimentos reconhecidos internacionalmente para fornecer subsídios e habilidades para desenvolvimento futuro de recursos como tomadores de decisões empresariais.



A segurança da informação na organização moderna é uma questão de gestão que a tecnologia por si só não consegue responder; trata-se de um problema que tem consequências econômicas importantes pelas quais a gestão será responsabilizada.

## LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Estilos e Teorias de Liderança: Estilos e teorias de liderança têm um impacto significativo no desempenho e na cultura dentro de uma organização. Entre os vários estilos de liderança, a liderança transformacional se destaca por motivar e inspirar os seguidores a superarem suas expectativas e alcançarem seus objetivos. Por outro lado, a liderança transacional se concentra na troca de recompensas e punições para atingir objetivos específicos, enquanto a liderança servil está enraizada no altruísmo e na preocupação com os outros.

Estudiosos como BASS & AVOLIO (1994) investigam as características e implicações desses estilos de liderança em seu trabalho intitulado “*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*”. Nesta obra, pode-se encontrar vasto material para implementar um programa de liderança transformacional que vai além da liderança transacional por meio de um modelo, um significado e um desafio. O conteúdo engloba a teoria e a prática deste estilo de liderança dinâmico e inovador que desafia uma organização inteira de cima a baixo. O líder transformacional incentiva os seguidores agindo como um modelo, motivando por meio da inspiração, estimulando intelectualmente e dando consideração individualizada às necessidades e objetivos. Como decorrência, o resultado traz uma realização individual, grupal e organizacional, além das expectativas.

Inteligência Emocional e Efetividade da Liderança: A inteligência emocional é uma habilidade essencial para líderes eficazes, pois engloba a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. As emoções trazem grande significado e importância às vidas das pessoas, por meio da correta avaliação das emoções possibilitando determinar com precisão a medida dos sucessos ou fracassos em todas as áreas em que se atua.





É importante prestar atenção ao interpretar as emoções para ser uma pessoa emocionalmente inteligente. Atualmente, nas instituições de ensino, é dada especial importância à inteligência emocional por ser um fator cada vez mais conhecido e respeitado para atingir vários objetivos que as instituições procuram para executar corretamente as competências sociais, avaliar competências e empreender maior qualidade na aprendizagem. o estudante (ALONSO, 2019)

Teorias do Comportamento Organizacional: As teorias do comportamento organizacional fornecem informações valiosas sobre o funcionamento e a dinâmica das organizações em vários níveis de análise. Isso inclui o nível individual, que se concentra no comportamento e nas características dos membros da organização, o nível do grupo, que examina as interações e dinâmicas entre os membros do grupo, e o nível organizacional, que analisa as estruturas gerais, os processos e a cultura da organização. Acadêmico como ROBBINS et al. (2009) concentram-se no conflito, no poder e na política nas organizações, bem como no desenvolvimento de habilidades interpessoais.

As teorias da motivação visam compreender os fatores subjacentes do comportamento humano no contexto organizacional, bem como os métodos pelos quais os líderes podem instigar seus funcionários a atingir níveis elevados de desempenho. Entre as principais teorias de motivação, a hierarquia de necessidades de Maslow (MCLEOD, 2018) surge como notável, pois postula que os indivíduos são movidos por uma série progressiva de necessidades hierárquicas que precisam ser atendidas.

O conceito principal da teoria dos dois fatores de Herzberg (ALSHMEMRI; SHAHWAN-AKL; MAUDE, 2017) é a diferença entre fatores de motivação e fatores de higiene. Esses dois fatores que afetam a satisfação no trabalho são divididos em dois conjuntos de categorias. Os fatores de higiene são considerados menos importantes para a satisfação no trabalho do que os fatores de motivação. Os fatores de higiene estão relacionados com a “necessidade de evitar situações desagradáveis”. Os fatores de motivação levam à satisfação no trabalho devido à “necessidade do indivíduo de auto crescimento e autorrealização”

Estudiosos como ROBBINS et al. (2009) investigam essas teorias de motivação em seu trabalho “Comportamento Organizacional”, explorando suas implicações para a liderança e o gerenciamento de pessoal.





## PRÁTICAS EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Conduta Empresarial Ética: A responsabilidade social corporativa (RSC) envolve a dedicação das empresas em conduzir as operações de forma a aderir aos princípios éticos, à transparência e à responsabilidade, levando em consideração o impacto de suas atividades na sociedade, no meio ambiente e nas partes interessadas.

CARROLL (1999) no artigo “*Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*”, apresenta a evolução do RSC a partir da década de 1950, início da era moderna. Ao longo dos anos, o autor relata a ocorrência de mais pesquisas empíricas e temas alternativos como desempenho social corporativo, teoria das partes interessadas e teoria da ética empresarial, enfatizando a importância da RSC em relação à reputação, legitimidade e bem-estar geral da sociedade de uma empresa.

Sustentabilidade Ambiental: O objetivo das práticas de sustentabilidade ambiental é mitigar o impacto ambiental das operações comerciais, promovendo a conservação dos recursos naturais, reduzindo as emissões de carbono e adotando fontes de energia renováveis. SCHALTEGGER and WAGNER (2017) em seu trabalho “*Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*” relatam que as dificuldades em avançar no sentido da sustentabilidade empresarial, levantam a questão de como a gestão ambiental e social pode ser mais bem integrada com os objetivos econômicos das empresas. O conteúdo desta obra discorre sobre a teoria e a prática de gestão do desempenho da sustentabilidade, da competitividade, do desempenho ambiental, social e econômico de forma integrada.

A sustentabilidade social implica o compromisso da empresa em promover a diversidade e a inclusão, envolver-se com a comunidade e garantir práticas trabalhistas justas em toda a cadeia de valor. FREEMAN et al. (2007) em sua publicação “*Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*”, afirmam que as formas atuais de pensar sobre a gestão empresarial e das partes interessadas geralmente fazem a pergunta de alocação de valor, ou seja, “como devemos distribuir os encargos e benefícios das



atividades corporativas entre as partes interessadas?” A gestão para as partes interessadas, no entanto, ajuda os líderes a desenvolverem uma mentalidade que, em vez disso, faz a pergunta da criação de valor desta forma: “como podemos criar o máximo de valor possível para todas as nossas partes interessadas?” Os negócios referem-se de que maneira clientes, fornecedores, funcionários, financiadores, comunidade, mídia e gestores interagem e criam valor. Nesta obra os autores discorrem sobre dez princípios concretos e sete técnicas práticas para gerenciar relacionamentos entre os stakeholders, visando garantir a sobrevivência, a reputação e o sucesso de uma empresa.

A sustentabilidade econômica se refere à capacidade de uma empresa de gerar valor a longo prazo, gerenciar os interesses das partes interessadas e garantir estabilidade financeira e prosperidade futura. ELKINGTON (1999) no livro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, explora o conceito de *triple bottom line*, que engloba prosperidade econômica, justiça social e qualidade ambiental. O autor argumenta se é razoável entender como progresso, o fato de responsabilizar a empresa por meio de um “resultado triplo”.

## **INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA NA GESTÃO EMPRESARIAL**

**Transformação Digital: Alavancando Tecnologia para Vantagem Competitiva:** A transformação digital envolve a integração de tecnologias digitais em todas as operações e estratégias de negócios, com o objetivo de aumentar a eficiência, promover a inovação e impulsionar a competitividade. Acadêmicos como WESTERMAN (2015) investigam como as organizações podem capitalizar a transformação digital para estabelecer novos modelos de negócios, aprimorar a experiência do cliente e impulsionar o crescimento.

**Análise de Dados e Inteligência Empresarial:** a análise de dados e a inteligência de negócios abrangem a coleta, análise e interpretação sistemáticas de dados para informar a tomada de decisões estratégicas nas organizações. Pesquisadores como LAUDON & LAUDON (2013) em sua publicação “*Management Information Systems*”, fornecem conceituação abrangente e integrada de novas tecnologias consideradas essenciais, aplicações de sistemas de informação e seu impacto nos modelos de negócios



e na tomada de decisões gerenciais de uma maneira contundente e interativa. A última revisão deste texto concentra-se no *MIS – Management Information Systems* e nos negócios com maior clareza e profundidade e exploram como as empresas podem aproveitar as ferramentas e técnicas de análise de dados para obter informações valiosas sobre desempenho operacional, tendências de mercado e preferências dos clientes.

Aplicações de Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina na Tomada de Decisões Empresariais: a inteligência artificial (IA) e o aprendizado de máquina têm se tornado cada vez mais essenciais no campo do gerenciamento de negócios, oferecendo recursos analíticos sofisticados e funcionalidades de automação de processos. Estudiosos como MCAFEE & BRYNJOLFSSON (2017) em seu trabalho “*Machine, Platform, Crowd: Unleashing the Digital Future*”, elucidam as várias maneiras pelas quais a IA e o aprendizado de máquina podem ser implantados em segmentos como previsão de demanda, personalização de produtos e otimização de processos de negócios. Nesta obra os autores argumentam a necessidade de repensar a integração de mentes e máquinas, de produtos e plataformas, e do núcleo e da multidão. Nos três casos, o equilíbrio favorece agora o segundo elemento do par, com enormes implicações na forma como gerimos as nossas empresas e vivemos as nossas vidas.

Medidas de Cibersegurança: a segurança cibernética surgiu como uma preocupação urgente para as empresas à luz da crescente ameaça representada por ataques cibernéticos e violações de dados. Estudiosos como PAUN (2018) em seu livro “*Data and Goliath: the hidden battles to collect your data and control your world*”, ressaltam que vivemos em um mundo onde todos são ostensivamente vigiados invadindo a privacidade das pessoas. Em sua obra, no entanto, os autores sugerem outro caminho que valoriza tanto a segurança quanto a privacidade. Relatam como é possível fazer para reformar os programas de vigilância governamental e mudar os modelos de negócios baseados em vigilância, ao mesmo tempo em que fornece sugestões para proteger a privacidade. Obviamente, existe a necessidade de implementar medidas robustas de segurança cibernética na proteção de dados confidenciais e na adesão às regulamentações de privacidade, como o GDPR (Regulamento Geral de Proteção de Dados).



## GESTÃO EMPRESARIAL GLOBAL

**Estratégias de Internacionalização:** As estratégias de internacionalização são essenciais para empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Essas estratégias abrangem diversas abordagens, incluindo exportação, licenciamento, franquia e investimento estrangeiro direto (IED). Estudiosos como HILL and HULT (2016) em sua publicação “*Global Business Today*”, investigam as vantagens e os desafios associados a cada uma dessas estratégias e elucidam como as empresas podem identificar a abordagem mais apropriada para seus esforços de expansão global.

A compreensão e o gerenciamento das diferenças culturais entre funcionários, clientes e parceiros de negócios em vários países e regiões são cruciais para o sucesso das operações globais, exigindo assim a prática da gestão intercultural. TRIANDIS & HOFSTEDE (1993) em seu trabalho “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*” se aprofundam no estudo das dimensões culturais e suas implicações no comportamento humano e nas práticas de gestão no contexto global. Abordam quatro características das culturas nacionais: relação com autoridade; relação do indivíduo com a sociedade; conceito individual de masculinidade e feminilidade; formas de lidar com conflitos e incertezas.

**Gestão Global da Cadeia de Suprimentos:** Para garantir operações eficientes e eficazes em escala global, o gerenciamento global da cadeia de suprimentos abrange uma série de atividades, como logística, terceirização e estratégias de mitigação de riscos. Autores notáveis como CHOPRA & MEINDL (2016) sugerem ferramentas analíticas necessárias para solucionar problemas na cadeia de suprimento e aborda o papel estratégico da cadeia de suprimento e as ferramentas e técnicas utilizadas em sua análise. Em sua obra intitulada “Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação” os autores discorrem sobre os componentes-chave do desempenho da cadeia de suprimento, como o estoque, o transporte, a informação e as instalações, demonstrando como esses componentes podem ser utilizados durante o



projeto, o planejamento e a operação da cadeia de suprimento visando melhorar o desempenho.

Marketing e Branding Global: Adaptar estratégias de marketing e comunicação para atender às diversas necessidades e preferências dos consumidores em várias culturas e países é um componente essencial do marketing global e da marca. Conforme afirmado por Kotler e Armstrong (2016), o desafio de marketing atual gira em torno do estabelecimento de comunidades de consumidores vibrantes e interativas que integrem produtos e marcas em suas vidas diárias. Em sua pesquisa, os autores propõem métodos para criar valor e cultivar clientes fiéis por meio de um conjunto abrangente e tradicional de princípios. Esses princípios são organizados em torno de uma estrutura inovadora de valor para o cliente, que descreve como penetrar efetivamente no mercado e estabelecer relacionamentos sólidos com os clientes. Como as perspectivas dos consumidores estão em constante evolução, os profissionais de marketing precisam aprender a promover comunidades, além de criar fidelidade à marca. Os autores discutem extensivamente o desenvolvimento e o gerenciamento de marcas globais, enfatizando a importância de personalizar as mensagens e selecionar canais de distribuição adequados para cada mercado-alvo em sua publicação *“Principles of Marketing”*.

## **GESTÃO DE CRISES E MITIGAÇÃO DE RISCOS**

Preparação para Crises: O gerenciamento de crises e a mitigação de riscos são componentes essenciais na preparação organizacional para lidar com eventos adversos de forma eficaz. Isso exige a formulação de planos de contingência abrangentes que definam ações adequadas em resposta a diferentes cenários de crise, bem como a adoção de estratégias de comunicação de crise para garantir uma resposta bem coordenada e transparente.



A comunicação de crises é de extrema importância no campo do gerenciamento de crises, pois a eficácia dos esforços de gerenciamento de crises depende de uma comunicação eficaz. YOUNGBLOOD (2010) especialista em comunicação de crises, ressalta a importância da comunicação em todo o processo de gerenciamento de crises, empregando uma abordagem de três fases: pré-crise, crise e pós-crise. O autor examina pesquisas recentes, elucida como a comunicação de crise pode evitar ou diminuir as ameaças de crise e fornece diretrizes sobre conduta e resposta ideais em situações de emergência. Na terceira edição de “*Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*”, o autor apresenta um novo capítulo sobre a Internet e as mídias sociais, destacando sua evolução como ferramentas para detectar sinais de alerta precoce e, também, como canais cruciais para a comunicação com as partes interessadas durante uma crise. Essa inclusão facilita um discurso atualizado que reconhece a importância do mundo on-line. Nesse sentido, Youngblood investiga o conceito de paracrise, abrangendo os preparativos on-line que as organizações devem realizar, e explora o impacto das redes sociais na resposta a crises, incluindo o surgimento de registros on-line. Além disso, a integração do gerenciamento de crises com funções proativas de gerenciamento como: gerenciamento de problemas, gerenciamento de riscos e gerenciamento de reputação é demonstrada, ressaltando que a abordagem mais eficaz para o gerenciamento de crises é a prevenção.

**Análise de Riscos:** A identificação e avaliação de riscos são procedimentos fundamentais para o gerenciamento eficaz de crises e a mitigação de riscos. Esses procedimentos envolvem examinar os riscos financeiros, operacionais e de reputação que uma organização pode enfrentar, além de avaliar a probabilidade e o impacto potencial de tais riscos.

Até recentemente, a prática do gerenciamento de riscos era relativamente simples, possivelmente devido a um ambiente global mais estável ou à ausência de ferramentas de análise quantitativa nas empresas. Os executivos corporativos frequentemente se sentiam incapazes de analisar, compreender e supervisionar toda a gama de riscos. No início da década de 1980, no entanto, as organizações começaram a priorizar o gerenciamento de riscos.





LAM (2014) dedicou duas décadas ao estudo do gerenciamento de riscos, estabelecendo assim seu envolvimento desde o início. Em sua publicação “*Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*”, o autor apresenta uma exposição clara, eloquente e meticulosamente editada da abordagem inovadora do gerenciamento de riscos comerciais, comumente conhecida como ERM.

Estratégias de Mitigação de Riscos: O objetivo das estratégias de mitigação de riscos é minimizar a exposição de uma organização a eventos desfavoráveis e minimizar as consequências negativas que podem surgir deles. Essas estratégias abrangem uma variedade de abordagens, incluindo a prevenção de riscos, que envolve a eliminação ou redução de atividades que envolvem situações críticas, a transferência de riscos por meio de seguros ou contratos, a mitigação de riscos por meio da implementação de controles e procedimentos de segurança e a aceitação de riscos quando os benefícios superam os custos associados. A segunda edição de “*Review of Understanding and management risk attitude*”, de HILLSON & MURRAY-WEBSTER (2017) fornece uma estrutura prática e aplicada que não é teórica ou acadêmica, mas sim baseada nas experiências e conhecimentos compartilhados dos autores, em vez de uma investigação empírica. Este trabalho seria valioso em um contexto de treinamento, apresentando ideias diretas que seriam fáceis de serem memorizados pelos interessados. Segundo os autores, o conteúdo aborda várias situações de negócios, como compra e venda, investimento ou competição, formação de equipes e execução de projetos. O sucesso do gerenciamento de riscos é avaliado em termos de eficiência e eficácia.

A aquisição de conhecimento sobre crises é fundamental para promover a resiliência organizacional e evitar a repetição de erros anteriores. Esse procedimento envolve a realização de análises após a ocorrência de uma crise para determinar as causas fundamentais de problemas e falhas nos processos, sistemas ou cultura organizacionais. Além disso, envolve a formulação de estratégias de aprendizado organizacional para aprimorar a capacidade da organização de responder a futuras crises. WEICK & SUTCLIFFE (2009) se aprofundam na discussão de como as organizações podem adquirir conhecimento sobre crises e se adaptar a ambientes imprevisíveis em seu livro intitulado “*Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*”.





## TENDÊNCIAS FUTURAS E DESAFIOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

**Tecnologias Emergentes:** Tecnologias emergentes, como blockchain, Internet das Coisas (IoT) e realidade virtual, estão exercendo uma profunda influência na trajetória da administração de empresas. A tecnologia Blockchain, por exemplo, apresenta oportunidades para aumentar a transparência e fortalecer a segurança nas transações comerciais, enquanto a IoT está revolucionando a maneira pela qual as empresas coletam e aproveitam dados em tempo real. Além disso, a realidade virtual está proporcionando novos encontros para colaboração, treinamento e interação com o cliente. Os autores (RADZIWILL, 2018) em seu trabalho “*Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business and the World*”, exploram o potencial disruptivo dessas tecnologias emergentes e suas ramificações no campo da gestão de negócios.

**Dinâmica da Força de Trabalho em Mudança:** A dinâmica da força de trabalho está passando por mudanças significativas, impulsionadas por tendências como trabalho remoto, economia sob demanda e estratégias de gestão de talentos. A prevalência do trabalho remoto está aumentando constantemente, oferecendo aos indivíduos maior flexibilidade e a oportunidade de aproveitar um pool global de talentos. Simultaneamente, a economia está apresentando novas perspectivas e desafios em relação à gestão da mão de obra independente e temporária. De acordo com (RIFKIN, 2014) em sua publicação “*The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*”, a Internet desempenhou um papel importante na criação de “bens comuns colaborativos” que conectam tudo e todos. Isso é alcançado por meio da tecnologia de redes de comunicação, computação de borda e logística, resultando em uma “Internet das Coisas”. Conseqüentemente, a produção e distribuição de bens e serviços adicionais incorrem em custos mínimos além dos custos fixos iniciais. Isso leva a um aumento na produtividade e a um declínio nos lucros à medida que a aquisição de mais clientes se torna mais fácil.



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Suas Implicações para a Gestão Empresarial: Os ODS surgiram como uma preocupação cada vez mais de destaque para empresas que apoiam a importância de contribuição para os objetivos globais de sustentabilidade, conforme estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU). Isso engloba a integração de práticas comerciais sustentáveis, o alinhamento das estratégias corporativas com os ODS e o reconhecimento da responsabilidade pelo impacto social e ambiental das operações comerciais. SACHS (2014) elucida a importância dos ODS em seu trabalho “*Sustainable development goals for a new era*” e destaca os esforços contínuos dos governos em todo o mundo para lidar com um cenário que promova o bem-estar da humanidade e identifique caminhos eficazes, mesmo em condições ambientais adversas. Concluí por fim que a cooperação global entre os países permanece delicada e incerta, sem garantia de sucesso.

Tendências Econômicas Globais: As tendências econômicas globais, como atributos comerciais, riscos geopolíticos e volatilidade econômica, estão moldando o meio empresarial e apresentando desafios significativos para a administração de empresas. As negociações comerciais entre grandes potências, os riscos geopolíticos em regiões instáveis e a incerteza econômica decorrente de eventos como pandemias podem exercer ramificações específicas nas operações e estratégias comerciais. O autor SAL (2019) na publicação “*Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*”, lista as principais conclusões do trabalho de Joseph E. Stiglitz onde enfatiza a necessidade de reformas radicais nas regras que regem a globalização, já que a agenda atual não abordou focar nos interesses dos mercados emergentes e contribuiu para a desigualdade de renda nos países desenvolvidos. Além disso, Stiglitz ressalta a importância de políticas macroeconômicas que impulsionam a economia em direção ao pleno emprego, políticas de ajuste para auxiliar trabalhadores e empresas a se adaptarem às novas situações e políticas de proteção social, de modo a proteger contra perdas no padrão de vida durante o processo de ajuste.



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão empresarial eficaz é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo. Ao compreender os fundamentos teóricos da gestão, as estratégias adotadas nos negócios, a gestão da mudança organizacional, a inovação e o empreendedorismo, as práticas empresariais sustentáveis, a integração tecnológica, a liderança e o comportamento organizacional, as empresas podem melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos de longo prazo.

As organizações precisam estar atentas às tendências emergentes, como tecnologias disruptivas, mudanças na força de trabalho, objetivos de desenvolvimento sustentável e tendências econômicas globais. A capacidade de se adaptar a essas mudanças e capitalizar as oportunidades que surgem delas é fundamental.

Em um mundo onde crises e mudanças são inevitáveis, as organizações devem desenvolver resiliência e flexibilidade para lidar com situações adversas e incertezas. Isso inclui a preparação para crises, a identificação e mitigação de riscos, e a capacidade de aprender com as adversidades e se adaptar às novas circunstâncias.

A responsabilidade social corporativa, a sustentabilidade ambiental, social e econômica e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são cada vez mais importantes para as empresas. O compromisso com práticas empresariais sustentáveis não apenas contribui para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, mas também fortalece a reputação da empresa e cria valor a longo prazo.

Concluindo, a gestão empresarial eficaz requer uma compreensão holística e integrada de diversos aspectos, desde os fundamentos teóricos até as tendências futuras e desafios emergentes. As organizações que conseguem se adaptar às mudanças, manter um compromisso com a sustentabilidade e desenvolver resiliência têm maior probabilidade de prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.



#### 4. REFERÊNCIAS

- ALONSO, D. K. Inteligência emocional, Daniel Goleman. **Revista Index**, v. 1, n. 1, 2019.
- ALSHMEMRI, M.; SHAHWAN-AKL, L.; MAUDE, P. Herzberg's Two-Factor Theory. **Life Science Journal**, v. 14, n. 5, 2017.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 21, n. 3, 1994.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, 2000.
- BIRNBAUM, R. et al. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. **Academe**, v. 91, n. 1, 2005.
- BORTOLINI, R. F. et al. **Lean Startup: a comprehensive historical review. Management Decision**, 2018.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, 1999.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento, e Operação**. [s.l: s.n.].
- DRUCKER, P. **Resumo de Desafios Gerenciais Para o Século XXI**. [s.l: s.n.].
- ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Choice Reviews Online**, v. 36, n. 07, 1999.
- EYSENCK, H. J.; LEWIN, K. Field Theory in Social Science. **The British Journal of Sociology**, v. 3, n. 4, 1952.
- FILIP, F.-G. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS: Managing the Digital Firm - 9th edition, authors: Keneth C. Laudon and Jane P. Laudon (Book Review). **International Journal of Computers Communications & Control**, v. 2, n. 1, 2007.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. [s.l: s.n.].
- HIATT, J. M.; CREASEY, T. J. **Change management: the people side of change**. [s.l: s.n.].

- HILL, C. W. L.; HULT, G. T. M. **Global Business Today**. [s.l: s.n.].
- HILLSON, D.; MURRAY-WEBSTER, R. **Understanding and managing risk attitude: Second Edition**. [s.l: s.n.].
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization**. [s.l: s.n.].
- KOTTER. Leading Change; Kotter. **ثبثبث**, v. 73, n. **ثقتثث**, 1995.
- KOUMPAROULIS, D. N.; VLACHOPOULIOTI, A. THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC MANAGEMENT. **Academic Research International**, v. 3, n. 2, 2012.
- LAM, J. **Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls - James Lam - Google Books**.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Management Information Systems: International Edition**, 12/E. **Pearson**, 2013.
- MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Machine platform crowd**. [s.l: s.n.]. v. **ثقتث**
- MCLEOD, S. Maslow ' s Hierarchy of Needs Maslow ' s Hierarchy of Needs. **Business**, 2018.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradu{ç}{ã}o de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Verifique se est{á} com a vers{ã}o atualizada em <http://walmirlima.com.br/livro> facebook. com/walmirteacher Bookman**, 2000.
- PAUN, M. **Data and Goliath: the hidden battles to collect your data and control your world. Law, Innovation and Technology**, 2018.
- RADZIWILL, N. **Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World. Quality Management Journal**, v. 25, n. 1, 2018.
- RIFKIN, J. **The zero marginal cost society: the Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. Choice Reviews Online**, v. 52, n. 03, 2014.
- ROBBINS, STEPHEN P. & JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. [s.l: s.n.].
- SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. **Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance**. [s.l: s.n.].
- TRIANDIS, H. C.; HOFSTEDDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind. Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 1, 1993.
- WEICH, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development. Annual Review of Psychology**, v. 50, 1999.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty 2nd Edition by Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe. **Personnel Psychology**, v. 62, n. 3, 2009.

WESTERMAN, B. , M. Leading digital: turning technology into business transformation. **Choice Reviews Online**, v. 52, n. 06, 2015.

WHITMAN, M. E.; MATTORD, H. J. Principles of Information Security. **Cengage Learning**, 2018.

YOUNGBLOOD, S. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 2nd Edition (Coombs, W. T.) and Handbook of Risk and Crisis Communication (Heath, R. L. and O’Hair, H. D., Eds.) [Book reviews. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 53, n. 2, 2010.

**Lelis T. Murakami<sup>1</sup>**

Docente da Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC).

Email: [lelis.murakami@fatec.sp.gov.br](mailto:lelis.murakami@fatec.sp.gov.br)