



ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GESTÃO TRADICIONAL FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS COM LIDERANÇAS DISRUPTIVAS

Iana Claudia Garcia da Silva, Márcia Cristina Teixeira (Orientadora), e-mail: ianagarciaa@gmail.com

Centro Universitário São Lucas / Curso de Administração / Ji-Paraná/RO.

Resumo: Este artigo apresenta um estudo detalhado sobre dois modelos de gestão empresarial, o modelo tradicional e o disruptivo. O primeiro é o mais utilizado pela maioria das empresas por ser culturalmente mais comum e conservador, já o segundo modelo é moderno e inovador, possuindo características pouco comuns e sem nenhum padrão predeterminado. Tendo como base o estudo de caso, a pesquisa utiliza elementos que possibilitam comparar os dois modelos em questão e evidenciar as vantagens e desvantagens de cada um, assim como mostra o posicionamento das empresas estudadas sobre os impactos das inovações tecnológicas que ocorrem no mundo e nos negócios. Tudo isso sob um olhar externo ao das organizações analisadas, visto que diante das grandes mudanças culturais promovidas pelos avanços tecnológicos, novas tendências e conceitos podem surgir abrindo possibilidades para a extinção de alguns modelos de negócio.

Palavras-Chave:

Cultura, organização, transformação.

1. Introdução

A gestão eficiente é a chave para qualquer empreendimento ser bem-sucedido, para isso é importante estar atento à todas as mudanças e tendências de mercado que surgem conforme a tecnologia avança e se torna cada vez mais acessível. Nos últimos anos diversas empresas surgiram rompendo padrões e estabelecendo novos rumos no mercado, tornando-se referências no quesito gestão e inovação. Seus líderes são considerados pessoas visionárias e possuem uma série de características que são fundamentais para o sucesso de seus empreendimentos, é neste cenário que surge a liderança disruptiva.

A disrupção acontece quando a inovação muda totalmente os rumos do mercado, inserindo novos produtos ou serviços que obriga as empresas a traçarem novas estratégias para



que não percam espaço nesse meio competitivo. Este tipo de liderança proporciona diversos benefícios para a organização, no entanto líderes com características tradicionais podem encontrar dificuldades em aderir estas novas tendências.

Baseado nesses aspectos, o objetivo principal foi analisar as organizações que possuem características opostas de gestão, sendo a liderança tradicional e a liderança disruptiva. Dessa forma foi possível: comparar as diferentes características organizacionais existentes; evidenciar as organizações com a gestão mais inovadora; analisar a forma como as empresas se relacionam com seus *stakeholders*; identificar a percepção das empresas quanto ao seu posicionamento no mercado competitivo; concluir se existe resistência por parte de organizações tradicionais quanto à implantação do modelo disruptivo. Trata-se de um estudo onde foi analisado todas as características de cada modelo, considerando o ambiente onde a empresa está situada, a relação com seus colaboradores, seu posicionamento diante das novas tendências que surgem com os avanços tecnológicos, seu nível de atualização e seu conhecimento acerca de novos conceitos de gestão.

2. Liderança

O conceito de liderança pode ser definido como o processo de dirigir e influenciar o comportamento dos membros de uma organização de tal forma que os conduz a alcançar determinados objetivos (SOBRAL e PECI, 2011). É a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, podendo ser de origem formal ou não. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança por conta da hierarquia em que está situada dentro da organização, mas também existe a liderança não sancionada, que é quando existe a influência fora da estrutura formal da organização (ROBBINS, 2005). Existe uma diferença entre gerenciar e liderar, as coisas são gerenciadas e as pessoas são lideradas. Influenciar as pessoas é a verdadeira essência da liderança (HUNTER, 2006). Kouzes e Posner (2003) conceituam a liderança como o relacionamento entre líderes e seguidores, e que o líder precisa entender o que as pessoas precisam.

Sobral e Peci (2011) falam que existem três elementos principais para a definição de liderança, sendo eles pessoas, poder e influência.



2.1 A era digital

As tecnologias digitais estão transformando muito mais do que apenas produtos e serviços, estão mudando a forma de pensar e de agir, forçando os gestores a pensarem de forma diferente na hora de entregar valor ao cliente (ROGERS, 2016).



O jornalista George Westerman (2019) publicou um artigo onde fala que as transformações digitais são um desafio mais de liderança do que técnico. Isso porque a maioria das organizações são difíceis de gerenciar por conta de seu capital humano e sua cultura. Um sistema tecnológico trabalha através de instruções e componentes que fazem o que são projetados para fazer, já o fator humano, para que se adapte às transformações digitais, é necessário que sejam feitas uma série de promoções e conscientização para que aos poucos seja transformado sua cultura. As empresas precisam ter um nível de maturidade digital para conseguir resultados satisfatórios, sejam eles financeiros ou não, e garantir sua sobrevivência no mercado.

Quando falamos do mercado de trabalho dentro da era digital, precisamos levar em consideração como a sociedade também mudou com os avanços da tecnologia. A quantidade de informações recebidas aumentou significativamente, assim como seu acesso se tornou mais fácil e rápido, os vários processos automatizados fazem com que o comportamento do mercado se transforme e os clientes fiquem mais exigentes (WHITE, 2017).

A necessidade das empresas nesse cenário inclui a fusão de elementos tradicionais e tecnológicos que auxiliam no processo da tomada de decisão. Este processo inclui pessoas, equipamentos e recursos que desenvolverão produtos e serviços que irão atender as necessidades dos consumidores. Aqueles profissionais que conseguem espaço em meio a mecanização, automatização e informatização dos processos dentro das organizações, são



vistos como privilegiados já que as constantes reestruturações organizacionais, devido aos avanços tecnológicos, fazem com que as empresas sejam mais exigentes na hora de escolher seu colaborador (FREIRE e BATISTA, 2014).

3. Inovação

Peter Drucker (1998) relaciona o espírito empreendedor com a inovação referindo-se que a inovação está no centro do processo de empreender, conceituando-a como “o esforço para criar mudanças intencionais e focalizadas no potencial econômico ou social do empreendimento”. Para Chiavenato (2010) a inovação está em toda parte e implica transformação, ruptura e perturbação. A inovação está relacionada diretamente à habilidade de estabelecer relações, identificando oportunidades de mercado (TIDD et al, 2008). O espírito empreendedor está associado à inovação, pois é através dele que são detectadas as oportunidades, podendo ser em um negócio já existente, em uma organização de serviços públicos ou em um novo empreendimento (DRUCKER, 1998).

As novas tecnologias mudaram totalmente a forma como o mercado se comunica com seus clientes e lhes oferecem valor. Atualmente essa comunicação é muito mais interativa através de mensagens e avaliações que os clientes fazem tornando-os críticos do sucesso das organizações (ROGERS, 2016). As organizações que permanecem no mercado são aquelas que são capazes de preservar seus valores e objetivos, enquanto adaptam suas estratégias de negócio e práticas operacionais às mudanças tecnológicas (COLLINS, 2006).

3.1 A cultura organizacional e a inovação

Para Robbins (2005) A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos colaboradores e que reflete na forma como os clientes enxergam essa organização, por isso possui uma relação direta com a inovação. O autor inclui a inovação como sendo uma das sete características da cultura organizacional, pois se os colaboradores estão em um ambiente onde se sentem confortáveis e estimulados a organização automaticamente se torna inovadora.

As empresas devem construir uma cultura de liberdade e responsabilidade para que os líderes possam inovar e devem ter autonomia para definir o caminho para onde devem seguir. Objetivos devem ser estabelecidos e registrados, os mesmos podem ser alterados no decorrer do desempenho, mas o foco sobre onde se quer chegar deve ser mantido (COLLINS, 2006). Uma cultura bem estabelecida faz com que a formalização seja extinta pois os colaboradores se sentem como parte importante da empresa. Bock (2015) fala sobre como o ambiente



organizacional influencia as pessoas a serem mais criativas e que esse ambiente deve proporcionar uma sensação de conforto, confiança e felicidade para que seus colaboradores sejam mais produtivos.

4. A disrupção

Segundo Christensen et al (2015) a ideia de disrupção “descreve um processo pelo qual uma empresa menor com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso as empresas estabelecidas”. Este processo faz referência em como a maioria das empresas se concentram em fazer melhorias em seus produtos para atender os clientes mais exigentes que consequentemente são mais lucrativos, esquecendo-se dos menos exigentes. É nesse contexto que surgem as ideias disruptivas visando atender um mercado que supostamente não existia e transformando assim os não-consumidores em consumidores potenciais. Isso ocorre porque as organizações estão tão acostumadas a lidar com seus clientes habituais que acabam não percebendo a oportunidade de mercado a longo prazo (CHRISTENSEN et al, 2015).

4.1 Inovação disruptiva

A inovação disruptiva surge diante da oportunidade de mercado criando um novo modelo de produto ou serviço dominante que atenda às necessidades de consumidores emergentes. À medida que o mercado cresce e as tecnologias usadas no modelo vão se desenvolvendo, o produto ou serviço torna-se confiável e competente, ou seja, capaz de atender tanto às demandas do mercado emergente quanto as do mercado existente com as vantagens de preço e desempenho (TIDD et al, 2008).

Uma inovação não pode ser considerada disruptiva simplesmente pelo produto, o processo deve ser levado em consideração pois é o que diferencia uma inovação qualquer de uma inovação disruptiva (CHRISTENSEN et al, 2015). Charitou e Markides (2003) falam que “a inovação estratégica significa uma inovação em um modelo de negócios que leva a uma nova maneira de jogar o jogo. A inovação estratégica disruptiva é um tipo específico de inovação estratégica – uma forma de jogar o jogo diferente e em conflito com a maneira tradicional”.

Velhos hábitos não podem ser eliminados, mas podem ser alterados através da criação de novas deixas para os hábitos antigos criando assim uma nova rotina e gerando uma recompensa. Essa recompensa seria para a organização uma inovação que causasse uma ruptura no mercado (DHUIGG, 2012).

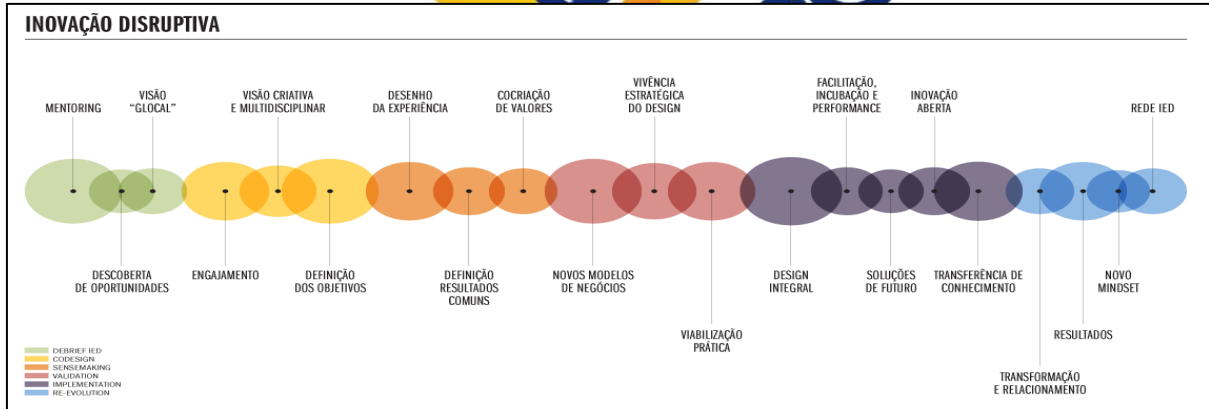


Figura 2 –Modelo do Processo de Inovação Disruptiva. Fonte: IED São Paulo.

4.2 Liderança disruptiva

Os líderes disruptivos não se concentram apenas no produto ou serviço, eles buscam obter o modelo de negócio e isso justifica o porquê do tempo que levam até atingirem os clientes potenciais (CHRISTENSEN et al, 2015). Por isso as empresas disruptivas começam como pequenos negócios com baixa margem de lucro, dessa forma também não atraem a atenção das concorrentes tradicionais logo no início de seus projetos (CHARITOU e MARKIDES, 2003).

A liderança disruptiva busca redefinir o modelo tradicional de administração por comando e controle, deslocando a autoridade e o poder para os subordinados ao invés dos gerentes. Assim cada decisão importante compete à um grupo específico que possui conhecimento e domínio sobre o tema (BOCK, 2015). As empresas tradicionais entram em conflito com os novos modelos disruptivos porque exigem do modelo tradicional algo além de uma nova postura no mercado, é uma alteração em sua cultura e em seus processos (CHARITOU e MARKIDES, 2003).

4.2.1 Liderança disruptiva x liderança tradicional

Collins e Porras (1994) fizeram uma pesquisa onde procuraram entender o que as empresas disruptivas fazem de diferente das empresas tradicionais e como elas se mantêm visionárias e bem-sucedidas. O'Reilly e Tushman (2013) argumentam que essas empresas estão separando suas linhas de pesquisas de desenvolvimento em duas vertentes, uma com as tendências tradicionais de sempre e outra mais inovadora, permitindo experimentar diferentes processos, estruturas e culturas. Apesar disso ambas caminham juntas no que diz respeito ao âmbito administrativo.



O que realmente separa as empresas disruptivas de empresas tradicionais é o modelo de liderança, focado na qualidade. As organizações[®] visionárias possuem um melhor desenvolvimento e planejamento gerencial garantindo uma continuidade em seus talentos, desenvolvendo e promovendo as pessoas de dentro através de estimulações de mudanças e progressos (COLLINS e PORRAS, 1994).

Catmull (2014) fala sobre os resultados e como gerenciá-los através de uma parábola onde faz uma separação por grupos e define que cada grupo possui uma necessidade diferente de gerenciamento. Schumpeter (2005) faz uma ligação entre o processo de destruição criativa e o capitalismo, onde defende que deve ser estudado de forma dinâmica considerando a produtividade e o crescimento como fator de inovação. Collins (2006) fala que “quando você junta duas forças complementares - uma cultura da disciplina e uma ética empreendedora - consegue uma alquimia mágica de desempenho superior e resultados duradouros”.

Burgelman et al (2012) argumentam que por mais que um produto inovador seja bem sucedido no mercado, isso não significa que a empresa criadora do produto será bem sucedida. O sucesso do produto é garantido por ser inovador, mas o sucesso da organização vai ser definido pelo seu posicionamento diante das estratégias adotadas.

5. Lucro social como lucro financeiro

A maioria das empresas tendem a preocupar-se somente com seus lucros tangíveis, ou seja, tudo aquilo que é palpável, de fácil percepção e que constam nos relatórios financeiros. Porém existem também os lucros intangíveis que são mais complexos de serem analisados e percebidos, pois quando se fala sobre este assunto está se referindo ao valor que a marca possui, seu capital humano e seus relacionamentos estratégicos (com clientes e fornecedores). As organizações que prezam e valorizam estes ativos possuem um diferencial que lhes beneficiam através de resultados duradouros (NOUR, 2014). O relacionamento com o cliente é um ativo intangível a longo prazo, quando a organização consegue estabelecer uma relação mais íntima e positiva com seu consumidor, este passa a identificar valor na empresa e conseqüentemente se torna mais lucrativo não só por aumentar seu nível de consumo, mas por auxiliar, mesmo que de forma inconsciente, a manter a marca em evidência no mercado (AVERY et al, 2014).

Os novos modelos de negócio estabelecem que existe um conjunto de relacionamentos dentro de uma organização e definem que todos estes componentes estão interligados e devem



obter e enxergar valor na organização para que possam caminhar na mesma direção. Dessa forma as organizações garantem crescimento exponencial (FREEMAN e ELMS, 2018).

6. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi composta por duas fases distintas, sendo um estudo de caso sobre a empresa modelo de disrupção, a Eficiência Fiscal, e na segunda fase foi feita uma pesquisa descritiva em diferentes empresas que possuem características semelhantes ao modelo estudado. Em ambas as fases, devido às características apresentadas por cada uma, a pesquisa utilizou o método qualitativo como base para alcançar os objetivos propostos. Apesar da pesquisa possuir duas vertentes de estudo, seu público-alvo segue as mesmas características tanto no estudo de caso quanto na pesquisa descritiva, sendo o universo da Eficiência Fiscal como referência.

Yin (2005) define o estudo de caso como sendo fundamental para aprimorar conhecimentos acerca de situações individuais, organizacionais, sociais, políticas e de grupo, podendo estar presente também na economia. Roesch (1999) fala que a pesquisa qualitativa é ideal para explorar com fins de avaliação subjetiva as percepções dos envolvidos, assim como seus sentimentos, comportamentos e satisfação.

Foi utilizado como demonstração cinco gestores que atuam em escritórios de contabilidade e empresas de tecnologia da cidade de Ji-Paraná - RO além do gestor da Eficiência Fiscal. Esse número proporcionou a identificação de cada caso com os objetivos da proposta de tal forma que foi possível realizar uma análise do que foi encontrado nos casos com o tema de estudo (CRESWELL, 2014). Tanto para o estudo da Eficiência Fiscal quanto para a pesquisa descritiva com as demais empresas, as ferramentas utilizadas para a obtenção de informações e dados foram através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação não participante e artefatos físicos.

Os resultados da pesquisa foram submetidos a análise de conteúdo e triangulação dos dados, buscando respostas semelhantes para fins de comparação. Roesch (1999) ainda fala que este método classifica as referências contidas no texto em categorias de conteúdo podendo gerar indicadores que serão traduzidos e explicados pelo pesquisador seguindo um roteiro.

6.1. Resultados encontrados

Todos os gestores foram submetidos ao método de entrevista semiestruturada. Os perfis encontrados foram os seguintes:



PM: 31 anos, graduado em Sistemas de Informação, além da Eficiência Fiscal, atua como gestor em outras duas empresas de caráter privado.

P1: 32 anos, sem formação no ensino superior, possui a empresa há 7 anos e atua na área de tecnologia.

P2: 40 anos, técnico em contabilidade, possui a empresa há 13 anos e atua na área de tecnologia.

P3: 25 anos, formado em contabilidade, atua em um escritório contábil que está no mercado há 25 anos, sendo seu pai o proprietário. Assumiu a gestão há 6 anos.

P4: 57 anos, técnico em contabilidade, possui um escritório de contabilidade e atua no mercado há 36 anos.

P5: 31 anos, formado em publicidade, possui uma *startup* na área de tecnologia há 1 ano e meio.

A Eficiência Fiscal possui um modelo de gestão próprio, característica das empresas disruptivas e tecnológicas, com poucos colaboradores e processos eficientes, conseguem atender um número exponencial de clientes. Seguindo uma estrutura organizacional semelhante encontram-se os perfis P1 e P5. Já os perfis P3 e P4 restringem seus atendimentos por conta do número de colaboradores e contam com poucas soluções tecnológicas, isso faz com que sua capacidade de atendimento fique limitada. P2 possui uma estrutura enxuta, mas isso se deve a sua dificuldade em se relacionar com os colaboradores.

P1 e P3 demonstraram ser o tipo de gestor que incentiva seus colaboradores a buscar desenvolvimento profissional. Já o P2 demonstrou ter problemas na relação entre líder e liderado, não sabendo lidar com a desmotivação de sua equipe chegando ao ponto de desligar todos os colaboradores. P4 mantém bom relacionamento, mas confessou não colher *feedback* alegando não ter tempo para tal. O gestor da Eficiência Fiscal fala que não é necessário ter habilidades especiais, mas que é necessário conhecer o modelo do negócio e todas as possibilidades e soluções que a empresa oferece. Além disso, *feedbacks* são colhidos regularmente com as empresas clientes, a fim de identificar necessidades que não são atendidas ou dificuldades na utilização da ferramenta. Todos os entrevistados, com exceção ao P5, oferecem treinamento personalizado a seus clientes, esse processo é feito após a contratação do serviço.



O líder modelo possui uma visão ampla e objetiva do mercado, tem mapeado todas as áreas onde pode atuar, o público que irá atingir e as inovações que irão ocorrer dentro de 5 anos. Para ele não existem barreiras territoriais. Já os demais perfis, com exceção do P1 e P5, são mais conservadores. Visualizam as inovações, as novas necessidades dos clientes e as novas possibilidades de negócio, têm pleno conhecimento dos riscos que correm com a falta de atualização. Porém se prendem à valores tradicionais da empresa e isso dificulta a definição do seu público alvo, pois não têm claro o que irão fazer para que a empresa sobreviva à era da tecnologia. Essa dificuldade por parte dos gestores na visão de Charitou e Markides (2003) é normal pois exige uma alteração em sua cultura e em seus processos.

A liderança tradicional preserva e valoriza os valores, de tal forma que em determinadas áreas cria resistência quando surge um novo conceito acerca dos mesmos. Esse fato fica muito evidente entre os perfis P2 e P3, sendo que o primeiro acredita que os acadêmicos recém-formados que estão ingressando no mercado de trabalho, segundo ele, a nova geração não valoriza os princípios básicos que todo profissional deve ter. Na Eficiência Fiscal, o gestor e sua equipe identificam aquilo que possa ser uma possível necessidade para o cliente, o mesmo muitas vezes nem sabe que precisa, e desenvolvem um modelo de negócio que não só atende essa necessidade, mas também que faça com que o cliente possa evoluir juntamente com a empresa.

7. Conclusão

Os resultados demonstraram que por mais que os gestores estejam cientes das mudanças, existem crenças em diferentes áreas que limitam a sua visão e perspectiva. No entanto, a possibilidade de aderir ao modelo disruptivo existe e não apresenta resistência. Apenas foi possível observar a existência de um apego, quase emocional, relacionado aos valores pessoais e profissionais de cada perfil. Dentre os gestores entrevistados, os perfis mais próximos da disrupção foram o P1 e o P5, por possuir atitudes similares às do gestor da Eficiência Fiscal, como por exemplo acreditar que não existem barreiras territoriais que o impeçam de evoluir e expandir seu negócio.

Conclui-se também que parte dos gestores entrevistados possuem áreas mais desenvolvidas que outras dentro dos seus modelos de negócio, causando um desequilíbrio em suas estruturas organizacionais e esse fator faz com que tenham mais dificuldade para inovar. Aqueles gestores que conseguem manter um equilíbrio entre todas as áreas da empresa, como é o caso do PM, P1 e P5, conseguem traçar um planejamento estratégico de inovação e manter suas empresas alinhadas com as expectativas e tendências do mercado. Já os demais gestores,



por possuírem áreas de desigualdade, têm maior dificuldade em traçar estratégias de expansão e atualização, tendo em vista que não conseguem fazer com que 100% da empresa avance.

As empresas que foram objeto do estudo englobam tanto a área da contabilidade quanto a da tecnologia e foi possível observar e concluir que, embora a tecnologia traga inovações com maior frequência, isso não interfere na capacidade de enxergar e prever novos modelos de negócio do líder. O fator que lhe confere essa habilidade é o grau de estudo, pesquisas e atualizações que o gestor se sujeita. O perfil modelo, gestor da Eficiência Fiscal, inclusive fala que o âmbito fiscal e tributário é tão volátil quanto a tecnologia.

REFERÊNCIAS

AVERY, Jill; FOURNIER, Susan; WITTENBRAKER, John. Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships. **Harvard Business Review**, Ago, 2014.

BOCK, L. **Um Novo Jeito de Trabalhar**. Rio de Janeiro: Editora Sextante/Gmt, 2015.

BURGELMAN, A.R.; CHRISTENSEN, M.C.; WHEELWRIGHT, C.S. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: Conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill e Bookman, 2012.

CATMULL, E. **Criatividade S/A**. São Paulo: Rocco, 2014.

CHARITOU, D. Constantinos; MARKIDES, C. Constantinos. Responses to disruptive strategic innovation. **MIT Sloan Management Review**, Jan, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael; MCDONALD, Rory. What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, Dez, 2015.

COLLINS, J.; PORRAS, L. J. **Companies need not hire outside CEOs to stimulate fundamental change**. 1994, Disponível em:
https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/companies-need-not-hire.html#articletop

COLLINS, J. **Empresas Feitas para Vencer: porque apenas algumas empresas brilham**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CRESWELL, W. J. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DRUCKER, P. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUHIGG, C. **O Poder do Hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.



FREEMAN, Edward; ELMS, Heather. The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders. **MIT Sloan Management Review**, Jan, 2018.

FREIRE, E.; BATISTA, S.S.S. **Sociedade e Tecnologia na Era Digital**, 1. Ed. São Paulo: Érica e Saraiva, 2014.

HUNTER, C. J. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOUZES, M. J.; POSNER, Z. B. **O Desafio da Liderança: Como fazer acontecer em sua empresa**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

NOUR, D. **A Economia dos Relacionamentos: Faça do seu network o segredo do sucesso**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

O'REILLY, Charles; TUSHMAN, Michael. Organizational Ambidexterity: Past, Present, Future. **Academy of Management Perspectives**, Out, 2013.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, A. M. S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, L. D. **Transformação Digital: Repensando seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2016.

SCHUMPETER, A. J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Taylor and Francis, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Administração: Gestão da inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. The Advantages of Digital Maturity. **MIT Sloan Management Review**, Nov, 2012.

WHITE, A. **Mídia Digital e Sociedade: Transformando economia, política e práticas sociais**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

YIN, K. R.; **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISBN nº 978-65-993495-0-8