

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



# Tópicos em Empreendedorismo e Sustentabilidade

**Volume 3**

## **Organizadores:**

Daniel Luís Viana Cruz

Nhatallia Laranjeira Amorim



EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



# Tópicos em Empreendedorismo e Sustentabilidade

**Volume 3**

**Organizadores:**

Daniel Luís Viana Cruz

Nhatallia Laranjeira Amorim



Editora Omnis Scientia

**TÓPICOS EM EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE**

Volume 3

1ª Edição

Recife – PE

2026

## **Editor-Chefe**

Dr. Daniel Luís Viana Cruz

## **Organizadores**

Daniel Luís Viana Cruz

Nhatallia Laranjeira Amorim

## **Conselho Editorial**

Dr. Amâncio António de Sousa Carvalho – ESS-UTAD – Portugal

Dr. Cássio Brancaleone – UFFS – Brasil

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva – UEPa – Brasil

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão – UPE – Brasil

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior – UFRPE – Brasil

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior – UFRPE – Brasil

Dr. Wendel José Teles Pontes – UFPE – Brasil

## **Editores de Área - Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **Assistente Editorial**

Thialla Laranjeira Amorim

## **Imagem de Capa**

Canva e Freepik

## **Edição de Arte**

Vileide Vitória Laranjeira Amorim

## **Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição - Não Comercial - Sem Derivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Lumos Assessoria Editorial

T674

Tópicos em empreendedorismo e sustentabilidade : volume 3  
[recurso eletrônico] / organizadores Daniel Luís Viana  
Cruz e Nhatallia Laranjeira Amorim. — 1. ed. — Recife :  
Omnis Scientia, 2026.  
Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-284-0417-9

DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9

1. Empreendedorismo - Inovações tecnológicas.  
2. Desenvolvimento sustentável. 3. Inteligência artificial  
- Aspectos ambientais. 4. Empreendedorismo - Aspectos  
ambientais. I. Cruz, Daniel Luís Viana. II. Amorim,  
Nhatallia Laranjeira.

CDD23: 658.421028563

I-2805261

Bibliotecária: Priscila Pena Machado - CRB-7/6971

### **Editora Omnis Scientia**

Av. República do Líbano, nº 251, Sala 2205, Torre A,  
Bairro Pina, CEP 51.110-160, Recife-PE.

Telefone: +55 87 99920-5762

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



## PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresentamos o livro Tópicos em Empreendedorismo e Sustentabilidade – Volume 3, uma obra que reúne estudos, experiências e reflexões voltadas para os desafios e oportunidades que permeiam o empreendedorismo contemporâneo e a sustentabilidade. Em um cenário marcado por constantes transformações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais, torna-se indispensável promover debates e iniciativas que conciliem inovação, desenvolvimento e responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, os capítulos desta coletânea evidenciam a importância do conhecimento científico e da atuação empreendedora como instrumentos capazes de impulsionar mudanças positivas na sociedade.

Os trabalhos aqui apresentados contemplam diferentes perspectivas e áreas do conhecimento, demonstrando o caráter interdisciplinar que envolve as discussões sobre empreendedorismo e sustentabilidade. A diversidade temática presente nesta obra fortalece o diálogo entre pesquisadores, profissionais e estudantes, além de contribuir para a construção de soluções mais criativas, éticas e sustentáveis diante das demandas contemporâneas. Mais do que discutir teorias, este volume evidencia experiências, análises e propostas que podem inspirar novas práticas acadêmicas, institucionais e organizacionais.

Esperamos que Tópicos em Empreendedorismo e Sustentabilidade – Volume 3 contribua para ampliar reflexões, estimular novas pesquisas e fortalecer iniciativas comprometidas com a inovação responsável e o desenvolvimento sustentável. Que esta obra sirva como fonte de aprendizado, inspiração e incentivo para todos aqueles que acreditam na ciência, no empreendedorismo e na sustentabilidade como caminhos fundamentais para a construção de uma sociedade mais equilibrada, consciente e transformadora.

Dentre os excelentes capítulos que compõem este volume, a Editora Omnis Scientia concede menção honrosa às seguintes contribuições:

- Blockchain na contabilidade: uma revisão sistemática da literatura sobre aplicações, desafios e tendências;
- Atuação das mulheres empreendedoras na feira municipal de Juara – MT;
- Transformação digital e ecossistemas de inovação: um panorama bibliométrico de 2018 a 2026.

# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1.....10**

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS FERRAMENTAS DE ANÁLISE: UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA DE OBRAS CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS**

Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante

**DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/10-19**

## **CAPÍTULO 2.....20**

### **BLOCKCHAIN NA CONTABILIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE APLICAÇÕES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS**

Anthony Lucas de Oliveira Argôlo

Joenison Batista da Silva

Mariana Dórea Figueirêdo Pinto

Genisleide de Santana Santos

**DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/20-29**

## **CAPÍTULO 3.....30**

### **A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM CONJUNTO COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES.**

Sammya Araújo de Carvalho

**DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/30-36**

## **CAPÍTULO 4.....37**

### **EDUCAÇÃO AMBIENTAL E EMPREENDEDORISMO PERIFÉRICO FEMININO: O POTENCIAL DOS PODCASTS COMO ESTRATÉGIA FORMATIVA**

Ana Beatriz Piotrowski de Oliveira Dias

**DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/37-46**

<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>47</b>
<b>EMPREENDEDORISMO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE GERAÇÃO DE RENDA NA ECONOMIA CONTEMPORÂNEA</b>	
Matheus Ramos Rebouças	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/47-51</b>	
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>52</b>
<b>ATUAÇÃO DAS MULHERES EMPREENDEDORAS NA FEIRA MUNICIPAL DE JUARA – MT</b>	
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
Renata Freitag	
Joice da Silva Urtado	
Caroline Mari de Oliveira Galina	
Maira Luiza Spanholi	
Gabrielle Mari de Oliveira	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/52-62</b>	
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>63</b>
<b>A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL COMO CATALISADOR DE ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES DISRUPTIVOS</b>	
Ricardo Ovidio de Oliveira Lima	
Maria Emília Camargo	
Rosecler Maschio Gilioli	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/63-70</b>	
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>71</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL E ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	
Matheus Ramos Rebouças	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/71-77</b>	

<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>78</b>
<b>DO COMPLIANCE TRADICIONAL AO COMPLIANCE DIGITAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E IMPLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RISCOS</b>	
Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/78-86</b>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>87</b>
<b>A INTEGRAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EDUCAÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE COMUNIDADES VULNERÁVEIS</b>	
Taynara Rafaella Theodoro	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/87-93</b>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>94</b>
<b>TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO: UM PANORAMA BIBLIOMÉTRICO DE 2018 A 2026</b>	
Victor Galindo de Mello	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/94-104</b>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>105</b>
<b>IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING DIGITAL NO INSTAGRAM NA EMPRESA ENCANTU'S MODA</b>	
Janina Maria Puati Pambo	
Ana Maria de Lima	
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos	
Renata Freitag	
Ana Rigel	
<b>DOI: 10.47094/978-65-284-0417-9/105-111</b>	

# CAPÍTULO 1

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS FERRAMENTAS DE ANÁLISE: UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA DE OBRAS CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

**Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante<sup>1</sup>.**

Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/71179521268709996>

**RESUMO:** O presente estudo apresenta uma revisão narrativa de literatura sobre o planejamento estratégico, com foco nas principais ferramentas utilizadas e na evolução conceitual do campo. O objetivo foi identificar como instrumentos clássicos permanecem centrais na prática organizacional, ao mesmo tempo em que são reinterpretados por abordagens contemporâneas que incorporam sustentabilidade (ESG), governança corporativa, big data e inteligência artificial. A metodologia adotada consistiu em uma revisão narrativa, baseada em obras seminais e estudos recentes publicados entre 1980 e 2024, organizados por meio de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que os fundamentos clássicos de autores continuam válidos, mas são ampliados por contribuições contemporâneas, que destacam a importância da adaptabilidade, da responsabilidade socioambiental e da digitalização. Conclui-se que o planejamento estratégico contemporâneo constitui uma rede de conexões entre teoria e prática, tradição e inovação, sendo um processo dinâmico e interdisciplinar capaz de orientar organizações na construção de estratégias mais inteligentes, éticas e sustentáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico. Ferramentas Estratégicas. Transformação Digital.

### STRATEGIC PLANNING AND ANALYTICAL TOOLS: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW OF CLASSICAL AND CONTEMPORARY STUDIES

**ABSTRACT:** This study presents a narrative literature review on strategic planning, focusing on the main tools employed and the conceptual evolution of the field. The objective was to identify how classical instruments remain central to organizational practice while being reinterpreted through contemporary approaches that incorporate sustainability (ESG), corporate governance, big data, and artificial intelligence. The methodology adopted consisted of a narrative review, based on seminal works and recent studies published between 1980 and 2024, organized through content analysis. The results show that the classical foundations proposed by authors remain valid, but are expanded by contemporary contributions that

emphasize adaptability, socio-environmental responsibility, and digitalization. It is concluded that contemporary strategic planning constitutes a network of connections between theory and practice, tradition and innovation, being a dynamic and interdisciplinary process capable of guiding organizations in building smarter, ethical, and sustainable strategies.

**KEY-WORDS:** Strategic Planning. Strategic Tools. Digital Transformation.

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é reconhecido como um dos pilares da administração moderna, pois possibilita às organizações compreenderem seu ambiente, definirem objetivos e estruturarem ações que garantam competitividade e sustentabilidade. Embora amplamente difundida no campo empresarial, a noção de estratégia tem origem em práticas militares antigas, como as lições de Sun Tzu em “A Arte da Guerra”, que já destacava a importância da antecipação de cenários e da análise do ambiente para a tomada de decisão. Com o avanço das sociedades industriais e, posteriormente, das economias globalizadas, a estratégia passou a ser incorporada ao universo corporativo como ferramenta essencial de gestão.

No século XX, autores como Igor Ansoff (1965) consolidaram o campo da estratégia empresarial ao introduzir conceitos de planejamento formal e análise de portfólio, sendo considerado o “pai da estratégia corporativa”. Posteriormente, Prahalad e Hamel (1990) ampliaram o debate ao desenvolverem o conceito de competências essenciais, destacando que a vantagem competitiva não reside apenas em produtos, mas nas capacidades organizacionais que sustentam a inovação. Michael Porter (1980), por sua vez, trouxe contribuições fundamentais ao propor as estratégias genéricas e o modelo das Cinco Forças, que se tornaram referência mundial para análise da competitividade. Já Henry Mintzberg (1994) criticou os modelos excessivamente rígidos e mecanicistas, defendendo uma visão mais flexível e adaptativa da estratégia, reconhecendo-a como um processo emergente e não apenas deliberado.

Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na obra *Safári da Estratégia*, sistematizam dez escolas de pensamento estratégico e introduzem os 5Ps da estratégia (plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva), ampliando a compreensão sobre o tema e demonstrando que não há uma única definição de estratégia, mas múltiplas interpretações que se complementam. Essa diversidade teórica reflete a complexidade dos ambientes organizacionais modernos, marcados por transformações econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais.

Nesse cenário, o planejamento estratégico assume papel central como processo estruturado em fases: análise, formulação, implementação e controle, apoiado por ferramentas que permitem compreender o ambiente interno e externo, subsidiando decisões consistentes e adaptáveis.

## OBJETIVO

O estudo tem como objetivo discutir as principais ferramentas de análise do ambiente interno e externo utilizadas no planejamento estratégico, fundamentando-se em revisão narrativa de literatura de autores clássicos e contemporâneos.

## METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa de literatura, cujo objetivo é sistematizar e discutir as principais ferramentas de análise do ambiente interno e externo utilizadas no planejamento estratégico, a partir de obras clássicas e contemporâneas. A revisão de literatura é um método amplamente utilizado em pesquisas científicas, pois permite identificar, analisar e sintetizar o conhecimento já produzido sobre determinado tema, fornecendo uma base sólida para reflexões teóricas e práticas (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos de periódicos e documentos disponíveis em meios eletrônicos. Marconi e Lakatos (2021) reforçam que a revisão de literatura possibilita ao pesquisador compreender o estado da arte de um campo de estudo, identificar lacunas e propor novas perspectivas. Nesse sentido, a presente pesquisa buscou integrar contribuições clássicas, como as de Ansoff (1965), Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990) e Mintzberg (1994), com estudos recentes que abordam temas como sustentabilidade, governança corporativa e transformação digital (Eccles; Klimenko, 2019; George et al., 2021; Sebastian et al., 2020).

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Scopus, Web of Science, Google Scholar e SciELO, utilizando descritores como “planejamento estratégico”, “ferramentas de análise organizacional”, “estratégia competitiva”, “ESG” e “estratégia digital”. A coleta foi realizada entre dezembro de 2025 e março de 2026. Foram selecionados artigos publicados entre 1980 e 2024, de modo a contemplar tanto os fundamentos clássicos quanto as contribuições contemporâneas. O critério de inclusão considerou a relevância teórica e a aplicabilidade prática das obras, enquanto o critério de exclusão descartou estudos com pouca aderência ao tema central ou sem rigor metodológico.

A análise dos textos seguiu a recomendação de Bardin (2016) para análise de conteúdo, que consiste em identificar categorias temáticas e relacionar os achados de diferentes autores. Dessa forma, foram organizadas três grandes categorias de análise: (i) fundamentos clássicos da estratégia; (ii) ferramentas de análise interna e externa; e (iii) perspectivas contemporâneas relacionadas à sustentabilidade e à digitalização. Essa categorização permitiu estabelecer conexões entre os referenciais teóricos tradicionais e as abordagens modernas, evidenciando a evolução do campo.

Por fim, cabe destacar que, como toda revisão de literatura, este estudo apresenta limitações, uma vez que não contempla pesquisa empírica direta em organizações. No entanto, sua contribuição reside em oferecer uma visão integrada e crítica sobre o planejamento estratégico, articulando autores clássicos e contemporâneos e apontando tendências para futuras investigações.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O campo da estratégia organizacional é marcado por diferentes abordagens teóricas que evoluíram ao longo do tempo. Igor Ansoff (1965) introduziu o conceito de planejamento estratégico formal, destacando a importância da análise de portfólio e da diversificação como mecanismos de crescimento. Prahalad e Hamel (1990) ampliaram esse debate ao desenvolverem o conceito de competências essenciais, defendendo que a vantagem competitiva reside nas capacidades organizacionais que sustentam a inovação e não apenas nos produtos. Michael Porter (1980) sistematizou o modelo das Cinco Forças, que se tornou referência mundial para análise da competitividade, enquanto Henry Mintzberg (1994) criticou os modelos rígidos e mecanicistas, propondo uma visão emergente da estratégia, reconhecendo-a como um processo dinâmico e adaptativo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na obra *Safári da Estratégia*, sistematizam dez escolas de pensamento estratégico e introduzem os 5Ps da estratégia (plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva), ampliando a compreensão sobre o tema e demonstrando que não há uma única definição de estratégia, mas múltiplas interpretações que se complementam. Essa diversidade teórica reflete a complexidade dos ambientes organizacionais modernos, que exigem abordagens flexíveis e adaptativas.

O planejamento estratégico, consolidado como um processo estruturado em fases de análise, formulação, implementação e controle, é sustentado por um conjunto de ferramentas que foram desenvolvidas por autores seminais e continuam sendo amplamente utilizadas nas organizações contemporâneas.

A fase de análise, considerada o ponto de partida, já era destacada por Igor Ansoff (1965), que defendia a necessidade de compreender o portfólio e as oportunidades de diversificação como base para decisões estratégicas. Essa perspectiva foi ampliada por Michael Porter (1980), ao propor as Cinco Forças, que se tornaram referência mundial para avaliar a rivalidade competitiva e os fatores externos que moldam o mercado.

Nos últimos anos, diversos estudos têm discutido a validade e eficácia do planejamento estratégico em contextos contemporâneos. Fischmann e Almeida (2018) destacam que o planejamento estratégico continua sendo uma ferramenta essencial, mas precisa ser constantemente atualizado para responder às mudanças rápidas do mercado. Nunes (2022) enfatiza que, em instituições públicas e privadas, o planejamento estratégico deve priorizar eficiência e eficácia, com foco no cidadão ou cliente como centro das decisões. Já Alves

Junior et al. (2024), em revisão bibliográfica sobre empresas privadas brasileiras, reforçam que o planejamento estratégico potencializa resultados, fortalece a tomada de decisão e aumenta a competitividade em mercados cada vez mais dinâmicos.

Internamente, a análise de recursos ganhou força com a abordagem da *Resource-Based View* (RBV), consolidada por Jay Barney (1991), que introduziu a ferramenta VRIO para identificar recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Mais recentemente, Teece (2018) ampliou essa visão ao discutir as capacidades dinâmicas, que permitem às organizações reconfigurar seus recursos diante de ambientes voláteis, mostrando que a lógica clássica da vantagem competitiva baseada em recursos se conecta com abordagens modernas que enfatizam adaptabilidade e inovação.

A aplicação prática dessas ferramentas é evidente em empresas que utilizam a análise VRIO para identificar recursos intangíveis como sua marca e reputação socioambiental, considerados raros e difíceis de imitar. Ao mesmo tempo, as empresas aplicam o PESTEL para compreender impactos regulatórios e ambientais, integrando práticas de ESG em sua estratégia.

Tal assertiva é respaldada no fato de como ferramentas clássicas são aplicadas de forma integrada com preocupações modernas, conforme defendido por Eccles e Klimenko (2019), que argumentam que empresas que incorporam sustentabilidade em sua estratégia tendem a apresentar maior resiliência e legitimidade perante investidores e consumidores. Assim, a fase de análise não se limita a identificar forças e fraquezas, mas se expande para incluir dimensões sociais e ambientais, que hoje são centrais para a competitividade.

Na fase de formulação, a contribuição de Henry Mintzberg (1994) é fundamental, ao criticar a rigidez dos modelos tradicionais e propor que a estratégia deve ser vista como um processo emergente, capaz de se adaptar às mudanças do ambiente. Ferramentas como a SWOT, amplamente difundida desde os anos 1960, continuam sendo utilizadas para sintetizar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas sua eficácia depende da capacidade de transformar diagnósticos em ações concretas.

Autores como Fischmann e Almeida (2018) reforçam que a integração da SWOT com instrumentos operacionais como o 5W2H é essencial para detalhar responsabilidades, prazos e recursos, garantindo que a formulação não se restrinja a um exercício teórico, mas se converta em planos de ação efetivos. Essa prática reflete a crítica de Mintzberg e mostra que a formulação deve ser flexível e adaptativa, capaz de responder a mudanças rápidas no mercado financeiro. Além disso, a formulação estratégica contemporânea tem incorporado análises de big data, permitindo que empresas identifiquem padrões de comportamento de consumidores e antecipem tendências de mercado, o que amplia a capacidade de transformar diagnósticos em ações precisas e orientadas por dados.

A fase de implementação é marcada pela necessidade de traduzir a estratégia em indicadores mensuráveis. O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), tornou-se uma das ferramentas mais difundidas, pois conecta objetivos estratégicos às

dimensões financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Sua ampla utilização em empresas globais, como a Apple, demonstra a relevância de vincular metas estratégicas a métricas de desempenho. Entretanto, em ambientes digitais, essa ferramenta tem sido complementada por sistemas de business intelligence, big data e inteligência artificial, que permitem monitoramento em tempo real e maior precisão na tomada de decisão. Bharadwaj et al. (2013) introduziram o conceito de estratégia digital, destacando que a integração de tecnologias redefine a forma como as organizações formulam e monitoram suas estratégias. Mais recentemente, Sebastian et al. (2020) reforçam que a digitalização exige que o planejamento estratégico seja mais ágil, baseado em dados e capaz de responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo. A aplicação prática da inteligência artificial nesse contexto permite prever demandas, otimizar processos e personalizar experiências, tornando a implementação estratégica mais precisa e eficaz.

Por fim, a fase de controle e monitoramento garante que as ações implementadas estejam alinhadas aos objetivos definidos. O ciclo PDCA, inspirado em práticas de melhoria contínua desde Deming (1986), e os *KPI's (Key Performance Indicators)* permanecem centrais para acompanhar resultados e promover ajustes. Autores contemporâneos como Nunes (2022) destacam que o controle estratégico deve ser participativo, envolvendo diferentes níveis da organização e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Além disso, a utilização de inteligência artificial e big data no controle permite identificar padrões e prever tendências, transformando o monitoramento em um processo proativo e não apenas reativo.

Essa prática conecta a lógica clássica de melhoria incremental com abordagens modernas de gestão colaborativa e ágil, demonstrando que o controle não é apenas um mecanismo de verificação, mas um processo de aprendizagem organizacional. A integração de ESG nessa fase garante que os indicadores de desempenho não se limitem a métricas financeiras, mas incluam aspectos sociais e ambientais, reforçando a responsabilidade corporativa.

Observa-se que os fundamentos clássicos do planejamento estratégico permanecem válidos e amplamente utilizados, mas sua aplicação é constantemente reinterpretada pelos estudos contemporâneos, que incorporam dimensões de sustentabilidade, governança e transformação digital. As ferramentas — VRIO, PESTEL, Cinco Forças, SWOT, 5W2H, Balanced Scorecard, PDCA e *KPI's* — são amplamente utilizadas nas organizações, não apenas como instrumentos técnicos, mas como mecanismos que conectam teoria e prática.

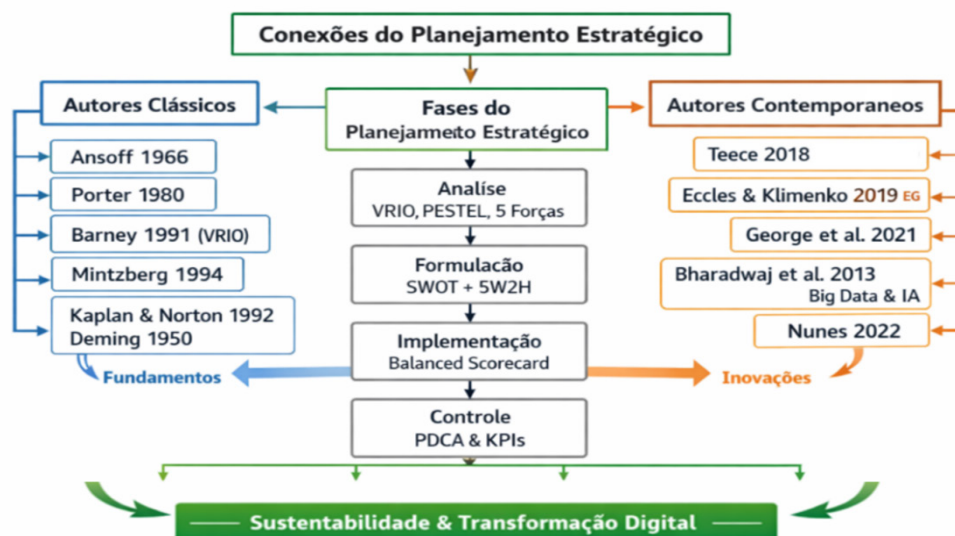
A articulação entre o clássico e o moderno evidencia que o planejamento estratégico é um campo em constante evolução, capaz de dialogar com diferentes épocas e de se adaptar às novas demandas sociais, ambientais e tecnológicas. Mais do que um conjunto de ferramentas, o planejamento estratégico é um processo vivo, que conecta autores seminais como Ansoff, Porter, Barney, Mintzberg, Kaplan e Norton, Deming, com contribuições recentes de Teece (2018), Eccles e Klimenko (2019), George et al. (2021), Sebastian et al.

(2020).

Ademais, o planejamento estratégico permite que organizações enfrentem ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, mantendo sua competitividade, legitimidade e responsabilidade social. A incorporação de inteligência artificial, big data e ESG não substitui os fundamentos clássicos, mas os amplia, tornando o planejamento estratégico mais robusto, ágil e alinhado às exigências contemporâneas de inovação e sustentabilidade.

A partir dessa análise, é possível visualizar uma rede de conexões conceituais que integra autores, fases, ferramentas e aplicações práticas. Essa rede mostra que o planejamento estratégico é um sistema vivo, em que os clássicos fornecem os fundamentos e os contemporâneos ampliam sua aplicabilidade com novas dimensões de sustentabilidade e tecnologia (Figura 1).

**Figura 1:** Conexões do Planejamento estratégico



**Fonte:** elaboração própria (2026)

Dessa forma, observa-se que os fundamentos clássicos da estratégia, como a análise de portfólio de Ansoff, as competências essenciais de Prahalad e Hamel, a vantagem competitiva de Porter e a visão emergente de Mintzberg, continuam sendo referenciais indispensáveis. Contudo, eles são reinterpretados e ampliados pelos estudos contemporâneos, que incorporam dimensões como sustentabilidade, governança e transformação digital. Essa relação entre o clássico e o moderno evidencia que o planejamento estratégico é um campo em constante evolução, capaz de dialogar com diferentes épocas e de se adaptar às novas demandas sociais, ambientais e tecnológicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstra que o planejamento estratégico permanece como um dos pilares fundamentais da gestão organizacional, sustentado por uma base teórica sólida e continuamente ampliada por novas abordagens. Os autores clássicos, como Ansoff, Porter, Barney, Mintzberg, Kaplan e Norton, e Deming, estabeleceram os fundamentos que estruturam as fases do planejamento — análise, formulação, implementação e controle — e as ferramentas que ainda hoje orientam a prática empresarial. Esses referenciais continuam válidos porque oferecem uma lógica de raciocínio estratégico que transcende o tempo, permitindo às organizações compreender o ambiente competitivo, identificar recursos internos e traduzir objetivos em ações concretas.

Entretanto, o estudo evidencia que o planejamento estratégico contemporâneo não pode ser compreendido apenas sob a ótica tradicional. Os autores contemporâneos, como Teece (2018), Eccles e Klimentko (2019), George et al. (2021), Bharadwaj et al. (2013), Sebastian et al. (2020), ampliam essa base ao incorporar dimensões de sustentabilidade, governança corporativa, transformação digital, inteligência artificial e big data.

Essa integração representa uma evolução conceitual e prática: o planejamento estratégico deixa de ser um instrumento estático de previsão e passa a ser um processo dinâmico, orientado por dados, valores éticos e responsabilidade social. O planejamento estratégico moderno é simultaneamente analítico e adaptativo, técnico e humano, racional e sensível às demandas sociais e ambientais.

A rede de conexões teóricas construída neste estudo evidencia que as ferramentas clássicas — VRIO, PESTEL, Cinco Forças, SWOT, 5W2H, Balanced Scorecard, PDCA e KPI's — continuam sendo amplamente utilizadas nas organizações, mas sua aplicação é constantemente reinterpretada.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao demonstrar que o planejamento estratégico contemporâneo é um sistema integrado de conexões entre autores, ferramentas e práticas. Ele não se limita à racionalidade econômica, mas incorpora dimensões sociais, ambientais e tecnológicas, tornando-se um campo interdisciplinar. Essa perspectiva amplia o entendimento da estratégia como fenômeno organizacional complexo, que exige abordagens múltiplas e complementares. Do ponto de vista prático, a pesquisa reforça que as organizações que integram ESG, inteligência artificial e big data em seus processos estratégicos tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, inovação e legitimidade perante seus públicos.

Como toda revisão de literatura, este estudo apresenta limitações, especialmente pela ausência de pesquisa empírica direta. Embora tenha sistematizado e discutido as principais contribuições teóricas, não foram analisados dados primários de organizações específicas. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas realizem estudos de caso ou pesquisas empíricas comparativas, capazes de verificar como as ferramentas estratégicas são aplicadas em diferentes setores e contextos culturais. Também seria relevante investigar

como a integração entre planejamento estratégico e transformação digital impacta a governança corporativa e a sustentabilidade organizacional.

Assim, o planejamento estratégico contemporâneo é um campo em constante evolução, que conecta os fundamentos clássicos à inovação tecnológica e à responsabilidade socioambiental, representando uma rede de conexões entre estudos, ferramentas e práticas, capaz de orientar organizações na construção de estratégias mais inteligentes, éticas e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

ALVES JUNIOR, A. E.; OLIVEIRA, T. R.; PEREIRA, F. V. F.; PEREIRA, J. R.; RIBEIRO, K. B. D.; SILVESTRE, L. J. B. O planejamento estratégico em empresas privadas brasileiras: uma revisão bibliográfica atualizada. **Revista Científica do Tocantins**, v. 4, n. 1, jul. 2024

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge, MIT Press: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2018.

GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIWARI, B. Sustainable development and strategic management. **Academy of Management Journal**, v. 64, n. 1, p. 1-25, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: uma visita guiada pelos campos da gestão estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NUNES, J. **Gestão estratégica participativa**. São Paulo: Atlas, 2022.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SEBASTIAN, I. M.; MOLONEY, K. G.; ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; MUIR, A.; FENN, D. **How big data and AI transform strategy**. MIS Quarterly Executive, v. 19, n. 2, p. 89-113, 2020.

TEECE, D. J. **Business models and dynamic capabilities**. Long Range Planning, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

### BLOCKCHAIN NA CONTABILIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE APLICAÇÕES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS

**Anthony Lucas de Oliveira Argôlo<sup>1</sup>;**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, Sergipe.

<http://lattes.cnpq.br/1718620749655959>

**Joenison Batista da Silva<sup>2</sup>;**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, Sergipe.

<http://lattes.cnpq.br/8951082005927477>

**Mariana Dórea Figueirêdo Pinto<sup>3</sup>;**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, Sergipe.

<http://lattes.cnpq.br/5979952106108943>

**Genisleide de Santana Santos<sup>4</sup>.**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, Sergipe.

<http://lattes.cnpq.br/6843891652789011>

**RESUMO:** O avanço da transformação digital vem proporcionando significativo desenvolvimento na contabilidade, destacando-se a tecnologia *blockchain* como um elemento de inovação. Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar sistematicamente a literatura sobre a aplicação da tecnologia *blockchain* na contabilidade, identificando suas principais utilizações, desafios e tendências. Utilizou-se a base *Web of Science*, adotando-se a combinação dos termos *blockchain AND accounting*, resultando em 138 artigos selecionados para análise. A metodologia envolveu técnicas bibliométricas para observar a evolução das publicações, principais áreas de conhecimento, periódicos de destaque, palavras-chave mais recorrentes e artigos mais citados. Os resultados evidenciam um crescimento expressivo das publicações a partir de 2020, com predominância das áreas de negócios, finanças e ciência da computação. As palavras-chave mais citadas foram *blockchain*, *accounting*, *auditing* e *smart contracts*, indicando um foco em transparência, auditoria contínua e automação dos registros. Os artigos mais citados discutem as transformações nos processos contábeis, a reconfiguração das práticas de auditoria e os impactos das arquiteturas permissionadas. Conclui-se que a tecnologia *blockchain* representa não apenas uma inovação tecnológica, mas também uma mudança estrutural nos modelos contábeis, exigindo novos conhecimentos e competências dos profissionais da área.

**PALAVRAS-CHAVE:** Blockchain. Contabilidade. Tecnologia.

## **BLOCKCHAIN IN ACCOUNTING: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON APPLICATIONS, CHALLENGES, AND TRENDS**

**ABSTRACT:** The advancement of digital transformation has been providing significant development in accounting, with blockchain technology standing out as an element of innovation. In this context, this study aims to systematically analyze the literature on the application of blockchain technology in accounting, identifying its main uses, challenges, and trends. The Web of Science database was used, adopting the combination of the terms blockchain AND accounting, resulting in 138 articles selected for analysis. The methodology involved bibliometric techniques to observe the evolution of publications, main areas of knowledge, prominent journals, most recurrent keywords, and most cited articles. The results show a significant growth in publications from 2020 onwards, with a predominance in the areas of business, finance, and computer science. The most cited keywords were blockchain, accounting, auditing, and smart contracts, indicating a focus on transparency, continuous auditing, and automation of records. The most cited articles discuss transformations in accounting processes, the reconfiguration of auditing practices, and the impacts of permissioned architectures. In conclusion, blockchain technology represents not only a technological innovation, but also a structural change in accounting models, requiring new knowledge and skills from professionals in the field.

**KEY-WORDS:** Blockchain. Accounting. Technology.

### **INTRODUÇÃO**

O processo de transformação digital vem impactando com significativas mudanças os diversos setores da economia, sendo a contabilidade uma das áreas em constante transformação. Conforme Oliveira e Feitas (2020) e Swan (2015), a crescente demanda por auditabilidade e transparência vem impulsionando o interesse por novas tecnologias, dentre as quais destaca-se a *blockchain*. Ainda conforme os autores, essa tecnologia inicialmente foi desenvolvida para criptomoedas, posteriormente evoluindo para um sistema de registro digital.

Essa tecnologia caracteriza-se como um modelo que possui registros em blocos, além de se destacar pela sua imutabilidade e distribuição de informações entre os participantes da rede, possibilitando assim maior segurança e confiabilidade dos dados (Plansky; O'Donnell; Richards, 2016). Seguindo para o campo contábil, essa tecnologia pode possibilitar um registro automatizado e auditável das transações, viabilizando um novo paradigma no que se refere à escrituração contábil (Andujar; Rode; Bastos, 2018; Moura; Brauner; Janissek-Muniz, 2020).

Paralelamente, com o avanço da contabilidade digital, vem-se exigindo dos profissionais uma constante atualização no que se refere ao uso de novas tecnologias, como a inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e *blockchain*. Essas inovações tecnológicas vêm modificando o perfil dos profissionais da contabilidade, ensejando novas competências alinhadas a essas tecnologias emergentes (Oliveira; Feltrin; Benedite, 2018).

## OBJETIVO

Diante dessa perspectiva, torna-se essencial compreender como os pesquisadores estão abordando essa interligação entre a tecnologia *blockchain* e a contabilidade, visando identificar suas principais implicações, desafios e tendências futuras. Sendo assim, o objetivo desse estudo é analisar sistematicamente a literatura sobre a aplicação da tecnologia *blockchain* na contabilidade.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise sistemática, com o intuito de identificar e analisar os principais estudos relacionados à aplicação da tecnologia *blockchain* na contabilidade. A escolha dessa metodologia está atrelada ao interesse em obter uma visão abrangente do estado da arte, identificando evidências já publicadas sobre o tema.

No que se refere à base de dados, optou-se pela *Web of Science* (WoS), por ser considerada uma base abrangente, multidisciplinar e reconhecida, com indexação de periódicos de alto impacto, sendo, portanto, relevante para o desenvolvimento de revisões sistemáticas (Zhu; Liu, 2020).

A estratégia de busca consistiu na combinação dos seguintes termos e operadores booleanos: “*blockchain*” AND “*accounting*”. Inicialmente, foram identificados estudos sem nenhuma delimitação, totalizando 2.677 trabalhos na base WoS. Posteriormente, delimitou-se a presença dos termos apenas no título, resultando em 191 trabalhos. Por fim, aplicou-se o filtro da própria base para selecionar apenas os trabalhos classificados como artigos, o que resultou em uma amostra final de 138 artigos.

A pesquisa foi desenvolvida no período de agosto a dezembro de 2025, sendo a coleta dos dados realizada no mês de setembro de 2025. Cabe salientar que, embora não tenha sido aplicado filtro temporal quanto ao período de publicação dos estudos, a busca considerou todos os registros disponíveis na base até a data da coleta.

Após a seleção dos artigos elegíveis, procedeu-se à análise dos indicadores bibliográficos. Conforme Antunes, Arrais e Porto (2023), a aplicação da bibliometria tem como objetivo identificar padrões e a estrutura de um determinado campo de estudo. Por meio dessa técnica, foi possível observar a evolução das publicações ao longo dos anos,

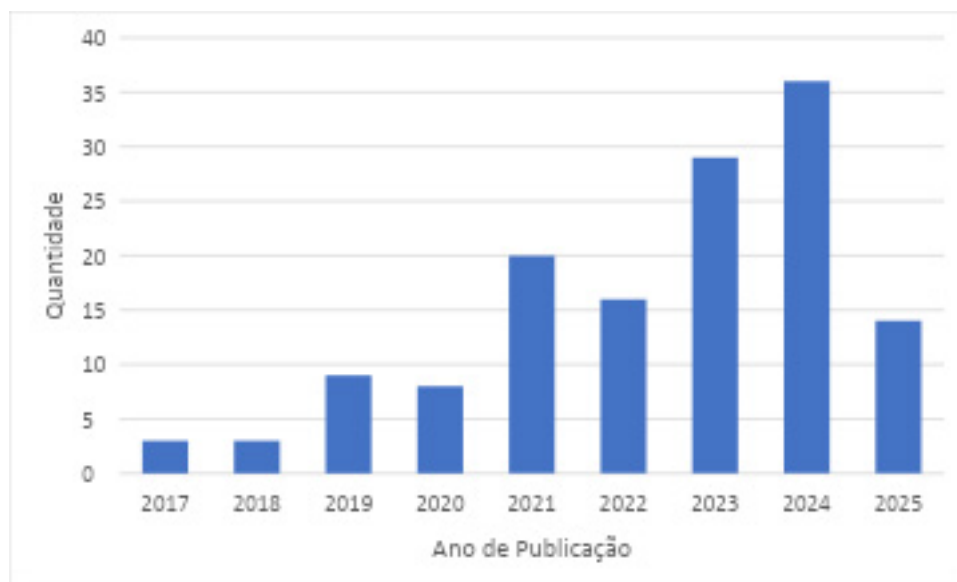
as áreas temáticas com maior número de estudos, os periódicos com mais publicações e as palavras-chave mais recorrentes.

Por fim, realizou-se a identificação e análise dos artigos com maior número de citações. Dentre os 138 artigos da amostra, 6 apresentaram mais de 100 citações, sendo considerados elegíveis para a análise aprofundada. Após a leitura, foram destacadas as principais particularidades desses trabalhos, evidenciando o que vem sendo discutido sobre a interligação entre *blockchain* e contabilidade.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo para a análise dos resultados, torna-se relevante iniciar com a verificação da evolução das publicações ao longo dos anos. Mediante o levantamento na base de dados *Web of Science*, adotando as delimitações evidenciadas na metodologia, chegou-se a um total de 138 artigos publicados relacionados ao tema *Blockchain* e Contabilidade. A figura 1 apresenta a distribuição dessas publicações por ano, revelando um crescimento contínuo da produção científica sobre *blockchain* aplicada à contabilidade, especialmente a partir do ano 2021.

Figura 1 – Publicações por Ano



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

O aumento observado coincide com dois eventos relevantes: o amadurecimento da tecnologia *blockchain* no setor financeiro e a publicação de estudos fundacionais como Dai e Vasarhelyi (2017) e Kokina et al. (2017).

O salto quantitativo das publicações após 2020 pode ser interpretado como sendo um reflexo da ampliação das possibilidades de aplicação da tecnologia *blockchain*, não mais restritas a criptomoedas (*Blockchain 1.0*), mas também a contratos inteligentes e registros contábeis automatizados (*Blockchain 2.0 e 3.0*) conforme evidenciado por Swan (2015).

Além disso, cabe salientar que esse movimento se relaciona com a constante e crescente demanda por transparência, auditabilidade contínua e automação dos registros no que se refere aos novos tempos de economia digital, conforme sustentado por Andujar, Rode e Bastos (2018).

Nota-se que o pico de produção ocorreu recentemente, referente ao ano de 2024 com um total de 36 artigos publicados, demonstrando um interesse atual dos pesquisadores por essa temática.

Seguindo com a análise dos resultados, a tabela 1 apresenta as principais áreas de pesquisa em que os artigos foram publicados. Conforme pode-se notar, as áreas de conhecimento mais presentes na literatura revisada são *Business, Finance* (50), *Computer Science, Information Systems* (25), *Computer Science, Hardware & Architecture* (10) e *Management* (7).

**Tabela 1** – Publicações por Área de Pesquisa

Área de Pesquisa	Quantidade
Business, Finance	50
Computer Science, Information Systems	25
Computer Science, Hardware & Architecture	10
Management	7
Multidisciplinary Sciences	6
Mathematical & Computational Biology; Neurosciences	4

**Fonte:** elaborado pelos autores (2025)

A predominância da área de *negócios e finanças* demonstra que a tecnologia *blockchain* está sendo estudada majoritariamente sob a perspectiva de sua aplicabilidade nos processos financeiros e contábeis, conforme evidenciado por autores como O’Leary (2017) e Moll e Yigitbasioglu (2019), que discutem a eficiência transacional e a redução de custos operacionais.

Entretanto, a presença significativa de publicações na área de *ciência da computação* pode sugerir que a literatura também tem buscado compreender as estruturas técnicas que compõem a *blockchain*, como por exemplo as arquiteturas permissionadas e *smart contracts*, essenciais para adaptar os sistemas contábeis à nova realidade digital (Dinh et al., 2018).

A categoria *Multidisciplinar* e áreas correlatas apontam para o caráter transversal do fenômeno, confirmando a afirmação de Oliveira e Freitas (2020) de que a *blockchain* é uma tecnologia descentralizada e integradora por natureza.

Esses dados da tabela 1 sustentam a tese de que a *blockchain* na contabilidade deve ser abordada com uma lente interdisciplinar, articulando tecnologia, finanças e gestão da informação.

Além das áreas com maior ênfase em publicações, torna-se também relevante observar quais os periódicos que possuem um maior quantitativo de trabalhos publicados, conforme pode ser observado na tabela 2.

**Tabela 2 – Publicações por Periódico**

Periódico	Quantidade
IEEE Access	7
Journal of emerging technologies in accounting	6
Accounting auditing & accountability journal	5
Journal of financial reporting and accounting	4
Accounting and finance	3
Australian accounting review	3
Computer networks	3
Financial and credit activity-problems of theory and practice	3
International journal of accounting information systems	3

**Fonte:** elaborado pelos autores (2025)

De antemão, cabe salientar que estão apresentados na tabela acima apenas os periódicos que possuem até 3 artigos publicados. Os demais não foram evidenciados tendo em vista a grande quantidade de periódicos. Sendo assim, pode-se perceber que a diversidade de periódicos evidencia o campo emergente da pesquisa em *blockchain*, com destaque para canais de divulgação que conciliam a inovação tecnológica com a prática contábil.

O periódico com maior número de publicações (7), intitulado *IEEE Access*, representa o campo da engenharia e computação, enquanto o *Journal of Emerging Technologies in Accounting* é especializado em tecnologias aplicadas à contabilidade.

Cabe também salientar que a presença de periódicos tradicionais como *Accounting and Finance* e *Australian Accounting Review* indica que a discussão sobre *blockchain* está se inserindo nos diversos espaços da literatura contábil, o que reforça sua legitimidade e amadurecimento como área de investigação científica. Esses resultados sugerem que há uma consolidação do tema nos periódicos de alto impacto, conferindo a relevância e confiabilidade às evidências que embasam este estudo.

Visando identificar os termos mais recorrentes utilizados nos estudos levantados, elaborou-se uma nuvem de palavras-chave com o auxílio do *Microsoft Word®*. Conforme nota-se na figura 2, algumas das palavras-chave de maior destaque são: *blockchain*, *accounting*, *auditing*, *information* e *smart contracts*.

Figura 2 – Palavras-Chave mais Citadas.



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Conforme é possível constatar, as palavras de maior destaque referem-se justamente aos termos de busca e, conseqüentemente, ao foco central desse estudo (*Blockchain e Accounting*). Além desses termos, cabe salientar a relevância do termo *auditing*, o qual confirma que o principal apelo da blockchain na contabilidade está associado à confiança nos dados e à possibilidade de auditoria em tempo real, características evidenciadas por Moura, Brauner e Janissek-Muniz (2020). Termos como *smart contracts* indicam um desdobramento relevante no que se refere a automatização de obrigações contábeis. A recorrência de palavras-chave relacionadas a governança e risco também reforça a noção de que a *blockchain* pode ser uma ferramenta essencial no fortalecimento dos sistemas de *compliance e accountability*.

Analisar os artigos mais citados em um respectivo campo de investigação pode possibilitar a identificação de perspectivas e tendências que se discutem sobre o tema. Sendo assim, são apresentados na tabela 3 os seis artigos com maior número de citações na base *Web of Science*.

O estudo mais citado, com 368 citações, dos autores Dai e Vasarhelyi (2017), apresenta discussões sobre a *blockchain*, desde sua criação até a evolução para uma tecnologia que visou registrar transações de criptomoedas e seu posterior direcionamento para uma ferramenta aplicável em diversos setores, dentre os quais a contabilidade. O

referido estudo aponta como foco a possibilidade de criação de um ecossistema contábil em tempo real, sendo verificável e transparente, possibilitando a transformação em práticas de auditoria mediante um sistema automático mais preciso.

**Tabela 3 – Artigos mais Citados na *Web of Science***

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Número de Citações</b>	<b>Ano de Publicação</b>
Dai, J; Vasarhelyi, MA	Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance	368	2017
Schmitz, J; Leoni, G	Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology: A Research Agenda	178	2019
Kokina, J; Mancha, R; Pachamanova, D	Blockchain: Emergent Industry Adoption and Implications for Accounting	159	2017
O’Leary, DE	Configuring blockchain architectures for transaction information in blockchain consortiums: The case of accounting and supply chain systems	156	2017
Farrugia, S; Ellul, J; Azzopardi, G	Detection of illicit accounts over the Ethereum blockchain	117	2020
Liu, ML; Wu, KA; Xu, JJ	How Will Blockchain Technology Impact Auditing and Accounting: Permissionless versus Permissioned Blockchain	106	2019

**Fonte:** elaborado pelos autores (2025).

No segundo trabalho mais citado, com 178 citações, Schmitz e Leoni (2019) realizaram uma revisão da literatura acadêmica e de relatórios profissionais com o intuito de identificar os temas emergentes no contexto do *blockchain* associado à contabilidade e a auditoria. Conforme observado pelos autores, temas como governança e transparência no ecossistema do *blockchain*, tecnologias associadas à auditoria e mudanças no papel dos contadores e auditores foram os mais discutidos.

No terceiro artigo mais citado, com 159 citações, Kokina, Mancha e Pachamanova (2017) buscaram investigar como as grandes empresas de contabilidade começaram a adotar a tecnologia *blockchain*. Esse estudo evidenciou as principais oportunidades e limitações da tecnologia, fornecendo um panorama da implementação no setor contábil à época em que o estudo foi desenvolvido.

Seguindo com os estudos mais citados, o artigo de O’Leary (2017), com 156 citações, buscou analisar as diferentes configurações de arquitetura do *blockchain*, especialmente em versões privadas e em nuvem. O estudo apontou as principais limitações e vantagens dessas configurações atreladas ao contexto da contabilidade, auditoria e cadeias de suprimentos.

Já o quinto estudo mais citado, com 117 citações, desenvolvido por Farrugia, Ellul e Azzopardi (2020), evidenciou a detecção de contas ilícitas na rede *Ethereum*. Mediante o uso da técnica de aprendizado de máquina, os autores conseguiram identificar contas envolvidas em atividades ilegais, como lavagem de dinheiro e fraude. Cabe salientar, que apesar do referido estudo não abordar estritamente a perspectiva contábil, seu desenvolvimento torna-se relevante no que se refere às práticas relacionadas ao *compliance* e monitoramento das transações.

Por fim, o estudo de Liu, Wu e Xu (2019), com 106 citações, buscou discutir os diferentes tipos da tecnologia *blockchain*, podendo ser permissionadas e não-permissionadas, e suas respectivas implicações na auditoria. Os autores chegaram à conclusão de que os profissionais da área precisam se adaptar a esse novo cenário e enxergar a tecnologia *blockchain* como uma perspectiva estratégica.

Conforme pode-se notar, esses estudos demonstram que existe uma forte orientação para o reconhecimento da tecnologia *blockchain*, sendo evidenciada como um fator de grande potencial na transformação dos processos relacionados à contabilidade e a auditoria. Além de evidenciar práticas eficazes, demonstram novas possibilidades e perspectivas sobre a integração dessa tecnologia com o campo contábil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como o objetivo analisar sistematicamente a literatura sobre a aplicação da tecnologia *blockchain* na contabilidade. Com esse propósito, buscou-se evidenciar as principais utilizações, desafios e tendências abordadas nos trabalhos publicados. Mediante a busca na base *Web of Science* levantou-se 138 artigos, revelando um crescimento expressivo na produção científica após o ano de 2020, demonstrando uma coerência com a consolidação da tecnologia *blockchain* como uma ferramenta para a automação, segurança e transparência nos registros contábeis.

Os resultados demonstram que a maior parte das publicações está concentrada nas áreas de negócios e finanças, demonstrando que essa tecnologia está sendo vista como um instrumento de inovação para os processos contábeis e de auditoria. Notou-se também a forte presença de estudos na área da ciência da computação, apontando esse tema para um foco interdisciplinar.

Na análise das palavras-chave e dos artigos mais citados, percebe-se a presença de temas recorrentes associados à auditoria, transparência e *compliance*, sendo considerados como alguns dos temas centrais no debate sobre transformação digital na contabilidade.

Sendo assim, esse estudo aponta que a *blockchain* representa não apenas uma tecnologia promissora, mas também um fator de mudança para o cenário contábil, exigindo dos profissionais uma maior assimilação das potencialidades de implementação dessa tecnologia.

## REFERÊNCIAS

- ANDUJAR, A. J. F.; RODE, F.; BASTOS, P. S. M. **Os impactos do blockchain na auditoria contábil**. In: ENECON – ENCONTRO CATARINENSE DE ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 16., 2018, São José. Anais [...]. São José: Centro Universitário Municipal de São José (USJ), 2018.
- MOLL, J.; YIGITBASIOGLU, O. The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: new directions for accounting research. **British Accounting Review**, v. 51, n. 6, p. 100833, 2019.
- MOURA, L. M. F.; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020.
- O'LEARY, D. E. Configuring blockchain architectures for transaction information in blockchain consortiums: the case of accounting and supply chain systems. **Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management**, v. 24, n. 4, p. 138-147, 2017.
- OLIVEIRA, A. V.; FELTRIN, J. A.; BENEDETI, T. S. **Contabilidade digital**. 91 f. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2018.
- OLIVEIRA, E.; FREITAS, A. Os porquês da tecnologia blockchain ainda não ter sido popularizada: um ensaio teórico. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 332-343, 2020.
- PLANSKY, J.; O'DONNELL, T.; RICHARDS, K. A strategist's guide to blockchain. **Strategy Business**, n. 82, 2016. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Blockchain>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- SWAN, M. **Blockchain: blueprint for a new economy**. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
- ZHU, J.; LIU, W. A tale of two databases: the use of web of science and scopus in academic papers. **Scientometrics**, v. 123, n. 2, p. 321–335, 2020.

### A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM CONJUNTO COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES

**Sammya Araújo de Carvalho<sup>1</sup>.**

Instituição de Ensino Must University, Florida – USA.

<http://lattes.cnpq.br/8403210094422049>

**RESUMO:** O mercado de trabalho é uma área em constante evolução e passa por muitas adaptações e inovações tecnológicas. Em 1950, as atenções sobre o tema de comportamento organizacional (CO) tomaram impulso com o objetivo de auxiliar aos gestores a entender melhor o comportamento humano dentro das organizações. Este trabalho, utilizando-se da metodologia de pesquisa bibliográfica, propõe-se a analisar o impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional, os desafios éticos e sociais, a liderança e habilidades humanas, e o futuro do CO com a IA. É nítido observar que a IA influencia significativamente o comportamento organizacional, tanto individual quanto coletivamente. As organizações que tiverem a capacidade de equilibrar a inclusão da IA e das habilidades humanas em suas rotinas podem garantir um amplo desenvolvimento. Neste contexto, é válido destacar a importância que deve ser destinada as questões éticas, de proteção de dados e incorporação das ferramentas de IA de forma adequadas. Portanto, para se beneficiar das vantagens proporcionadas pelo comportamento organizacional aliado com a inteligência artificial, faz-se necessário que haja equilíbrio entre o uso da IA e das habilidades humanas, que devem ser utilizadas em busca da eficiência e da eficácia empresarial, com responsabilidade e ética.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento Organizacional. Inteligência Artificial.

### THE IMPORTANCE OF STUDYING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN CONJUNCTION WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** The job market is an area that is constantly evolving and undergoes many technological adaptations and innovations. In 1950, attention on the topic of organizational behavior (OB) gained momentum with the aim of helping managers better understand human behavior within organizations. This work, using the bibliographic research methodology, aims to analyze the impact of artificial intelligence on organizational behavior, ethical and social challenges, leadership and human skills, and the future of OB with AI. It is clear to observe that AI significantly influences organizational behavior, both individually and collectively.

Organizations that are able to balance the inclusion of AI and human skills in their routines can ensure broad development. In this context, it is worth highlighting the importance that should be given to ethical issues, data protection, and the incorporation of AI tools in an appropriate manner. Therefore, to benefit from the advantages provided by organizational behavior combined with artificial intelligence, it is necessary to strike a balance between the use of AI and human skills, which must be used in pursuit of business efficiency and effectiveness, with responsibility and ethics.

**KEY-WORDS:** Organizational Behavior. Artificial Intelligence.

## INTRODUÇÃO

As organizações são estruturas complexas que necessitam de uma gestão ampla e profunda para conduzi-las. Para auxiliar esta condução tem-se o comportamento organizacional. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), descrevem o CO como o estudo da influência dos indivíduos, grupos e da estrutura da organização sobre o comportamento dos seus membros, com a finalidade de usar esse entendimento para melhorar a eficácia organizacional. O comportamento organizacional busca compreender as pessoas dentro na organização, e auxiliar aos gestores, através de informações e *feedbacks*, a gerenciar os funcionários, a rotina e as metas da empresa. Os estudos sobre este tema iniciaram por volta de 1950, com o intuito de auxiliar a melhor compreensão do comportamento humano para que melhorias de produtividade, posição competitiva no mercado, redução de custos, etc possam ser implantadas e alcançadas por meio de práticas de gestão eficientes. Juntamente com a evolução dos estudos sobre este tema, tem-se o aumento das pesquisas e inclusão da inteligência artificial no meio organizacional. De acordo com Costa, Melo e Neto (2024), ela é conceituada como um ramo da ciência da computação que procura desenvolver sistemas inteligentes que simulem tanto o raciocínio humano, quanto a sua forma de pensar e também de resolver problemas. É nítido a observação de que nos últimos anos a IA ganha espaço nos diversos setores das organizações, proporcionando muitos benefícios, dos quais tem-se a agilidade e automação dos processos, geração de relatórios, dentre outros.

Pesquisas realizadas sobre os temas citados, avaliam que a IA tem possibilidades de atuação em diversos setores, tais como logística, transporte, finanças, manufatura, entre outros, com objetivo de tornar os processos como os de produção, criação, desenvolvimento, distribuição, mais eficientes e de fácil aplicação e gerenciamento. Assim, percebe-se que a junção dos estudos sobre comportamento organizacional e inteligência artificial tem muito a contribuir para o crescimento das organizações, incluindo a oportunidade de gerar a melhoria das relações interpessoais, da cultura organizacional, da agilidade e automação nos processos, etc. É válido destacar que, como em qualquer área, também existem os desafios encontrados, tais como, maior necessidade de capacitação dos funcionários, de ampliação de proteção (privacidade) de dados, etc.

## OBJETIVO

Dentro dessa perspectiva, este trabalho tem o objetivo de mostrar alguns conceitos referente aos assuntos propostos, bem como demonstrar a importância de estudos e pesquisas na atualidade, e os desafios e oportunidades encontrados.

## METODOLOGIA

Este trabalho se propõe a realizar um breve estudo com abordagem quantitativa, básica, exploratória, utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica em livros, revistas eletrônicas, artigos científicos e sites da internet sobre como as organizações da atualidade estão buscando conciliar as teorias sobre os referidos temas com o objetivo de gerar processos de tomadas de decisões mais seguros, visando a eficiência, a eficácia e efetividade.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percebe-se o aumento do interesse das organizações e dos gestores referente aos temas abordados com vistas a implementação de uma gestão melhorada, que seja capaz de atingir as metas da empresa com a contribuição dos seus colaboradores. O CO busca entender o comportamento humano, tanto em grupo como individualmente, dentro da empresa, bem como procura compreender quais aspectos afetam e influenciam a satisfação, a motivação e o desempenho. Segundo Ivancevich, Szilagyi, Jr. e Wallace (1977), o CO preocupa-se com o estudo do comportamento, das atitudes e do desempenho dos trabalhadores em um ambiente organizacional; o efeito da organização e do grupo informal sobre as percepções, sentimentos e ações dos trabalhadores. Para corroborar com esse entendimento, tem-se o estudo de **Caravantes** (2021), que afirma que o comportamento organizacional é multidisciplinar, e ilustra uma série de pontos, como a identificação clara os níveis de análise - individual, de grupo e/ou organizacional - que estão sendo usados; a existência nítida de uma *orientação humanística*.

Desta forma, entende-se que o estudo do comportamento humano no meio organizacional traz vários benefícios para as empresas, como o auxiliar aos gestores a compreender melhor as organizações e os seus participantes, os aspectos motivacionais, a influencia dos recursos financeiros, entre outros. Conforme **Caravantes** (2021), a compreensão e gestão eficaz de pessoas é o que está em foco. O CO está envolvido com o estudo e aplicação do lado humano da gestão e da organização. Para complementar as ações de melhorias de gestão, as empresas estão aderindo ao uso de inteligência artificial em suas rotinas. Segundo Boden (2018), IA é a simulação de processos de inteligência humana por máquinas, especialmente sistemas de computador. Suas aplicações específicas vão desde sistemas especializados, processamento de linguagem natural, até o reconhecimento de fala e visão de máquina. O atual período vivenciado pelo uso da IA gira

em torno dos inúmeros benefícios que incluem, como por exemplo, a redução dos custos de processamento e de memória, a grande quantidade e diversidade de dados disponíveis, a velocidade de acesso aos dados, dentre outros. Também é válido destacar que o uso da IA requer o desenvolvimento de novas habilidades dos seus usuários, bem como a capacidade de adequação às mudanças tecnológicas, e aprendizado contínuo. Segundo Perelmuter (2019), a adaptação eficaz às mudanças tecnológicas requer o aprimoramento contínuo das habilidades, incluindo habilidades analíticas de dados, digitais, cognitivas complexas, tomada de decisão e aprendizado contínuo.

O Impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional - O estudo e aplicação do comportamento organizacional aliado ao uso da IA nas organizações gera benefícios e torna os processos mais eficientes, melhorando a tomada de decisões e possibilitando novos recursos e serviços. Ao visar a incorporação de tecnologias emergentes em suas rotinas, as organizações buscam conciliar o CO com IA para melhorar seu desempenho. Isso é perceptível nas práticas de gestão inovadoras, na cultura organizacional cada vez mais considerando a diversidade. Também são visíveis as mudanças nos conceitos de liderança, dando ênfase a gestão colaborativa e participativa. As interações entre colaboradores e máquinas tornam-se mais dinâmicas, buscando otimização do desempenho. A utilização adequada da IA no meio organizacional proporciona uma melhor compreensão de dados, geração de relatórios específicos, análise real das informações com base segura, que ofereça suporte para as tomadas de decisões mais acertadas, automação de processos com mais agilidade, dentre outros. Portanto, observa-se que o impacto da IA nas rotinas organizacionais pode ser visto de maneira positiva, desde que as tecnologias implementadas estejam em conformidade com as atividades a serem realizadas e com os profissionais que a utilizam.

Desafios éticos e sociais - O uso da inteligência artificial no CO envolve questões éticas e sociais que, em algumas situações, podem ser consideradas uma barreira para a adesão das ferramentas de tecnologia pela empresa. Questões como a privacidade de dados, a segurança no armazenamento de informações, a responsabilidade de quem manipula esses dados e o viés algorítmico são de extrema importância no momento de decidir pelo uso ou não da IA na empresa. Conforme Pereira (2024), a criação de estruturas sólidas, diretrizes e regulamentações éticas, aliada à promoção da transparência, responsabilidade e inclusão durante o desenvolvimento e implementação da IA, são medidas cruciais para assegurar sistemas de IA responsáveis e confiáveis. No Brasil existe a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), vigente desde 18 de setembro de 2020, é uma lei que estabelece regras para a coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais. Portanto, observa-se que o fator de segurança gera muita influência quanto ao uso de IA pelas organizações e seus colaboradores.

Liderança e habilidades humanas - O conceito de liderança é bem amplo. Segundo Paludo (2017), a liderança envolve o esforço do líder para direcionar as pessoas na execução das tarefas necessárias para alcançar os objetivos organizacionais definidos. Para

corroborar, Calvosa e Ferreira (2023), destacam que a liderança pode ser compreendida como uma forma de levar outros a lutar por objetivos compartilhados. Assim, percebe-se que a liderança e as habilidades humanas em um ambiente com IA são muito importantes e de grande contribuição para a adaptação da empresa perante as inovações tecnológicas. A IA proporciona a automatização e agilidade de processos, bem como o fornecimento de relatórios precisos, e o trabalho que o líder realiza é imprescindível para ter um equilíbrio eficiente da tecnologia e para manter uma rotina produtiva de trabalho. Conforme Lyrio (2018), as habilidades humanas são a capacidade de interagir com as pessoas, se comunicar de forma clara e motivar os seus funcionários, já as habilidades conceituais se referem à capacidade de olhar o todo, tendo uma visão sistêmica de todo o processo, bem como as suas interações com o meio externo. Somado a essas habilidades, os líderes também devem se adaptar aos avanços da tecnologia, dando ênfase a capacidade de aprender a interpretar dados gerados pela IA, de compreender as implicações éticas, e de criar uma cultura de incentivos a capacitação contínua. Observa-se que, em um ambiente com IA, a liderança e as habilidades humanas são de extrema importância e tem características integrativas. Enquanto a IA contribui com a automação e agilidade e relatórios específicos, a liderança estratégica e as capacidades humanas são relevantes para gerenciar o uso adequado destas ferramentas. A junção entre a tecnologia e as competências humanas pode contribuir de maneira significativa para o sucesso da empresa.

Futuro do Comportamento Organizacional com a IA - Conforme as pesquisas realizadas, observa-se que com os avanços das ferramentas de IA e seu uso nas organizações, o comportamento organizacional acompanhará essa evolução. Essas mudanças terão um impacto significativo na rotina empresarial, que vai desde a forma como as empresas atuam até a maneira como as decisões são tomadas e a forma de interação entre colaboradores, etc. Segundo Elias (2023), independentemente das circunstâncias, o futuro está se aproximando rapidamente, e a IA certamente será uma parte central dele. As empresas ou instituições irão aderir cada vez mais ao uso das ferramentas de inteligência artificial quando perceberem suas fortes contribuições para a melhoria da gestão. Conforme Silva (2025), algumas projeções sobre a evolução do CO com o avanço contínuo da IA são: trabalho híbrido/remoto; automatização de funções e tarefas; estruturas flexíveis; redefinição de papéis e responsabilidades; inovação e experimentação; evolução de competências tecnológicas; ética e governança de IA, entre outras. Assim, percebe-se que as organizações devem se preparar e adaptar para essa realidade gerada em torno da tecnologia, através da transformação digital, da personalização do atendimento, do rigor com as ações envolvendo da ética e proteção de dados, da busca por novas tecnologia e no treinamento dos colaboradores para melhorar a adesão, entre outros pontos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa verificou-se que as mudanças e transformações geradas pela IA no meio organizacional são abrangentes e notórias. Essas mudanças proporcionam um impacto positivo que vão desde as estruturas organizacionais até as rotinas de trabalho e o nível de capacitação dos colaboradores envolvidos. A IA no ambiente empresarial vai muito além da automatização dos processos, ela propicia um amplo desenvolvimento em diversas áreas, exigindo novas competências das pessoas envolvidas, bem a capacitação contínua. Exige, ainda, que as organizações aumentem suas atenções para a proteção de dados e para as questões éticas. Assim, as empresas que tiverem a capacidade de incluir nas suas práticas diárias a IA juntamente com as habilidades humanas de maneira equilibrada, terá ganhos significativos para seu desenvolvimento.

Percebe-se que o futuro do CO com a IA, além dos muitos benefícios já citados, também traz destaque para a importância das habilidades humanas e da liderança eficaz para guiar os funcionários de maneira adequada em prol das metas da organização. A evolução dos avanços tecnológicos da IA requer das organizações um grau de comprometimento elevado e uma forte tendência à adaptação, bem como atenção voltada para a ética e responsabilidade empresarial e social, incentivo para capacitação e inclusão no ambiente de trabalho. Desta forma, as empresas que buscarem apoio para seu desenvolvimento embasadas na qualificação dos gestores e funcionários, na gestão e cultura direcionadas por dados precisos, facilitando a inclusão das ferramentas de IA, estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios do mercado cada vez mais tecnológico e competitivo, bem como aproveitar as oportunidades de ganho de mercado.

## REFERÊNCIAS

- BODEN, Margaret A. **Inteligência artificial: uma pequena introdução**. Oxford: OUP Oxford, 2018.
- CALVOSA, Marcelo V. D.; FERREIRA, M. **Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI**. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2023.
- CARAVANTES, C. B. **O campo do comportamento organizacional: uma introdução**. Flórida: Must University, 2021. E-book.
- CARAVANTES, C. B. **Comportamento organizacional e sua orientação contingencial**. Flórida: Must University, 2021. E-book.
- COSTA, M. M.; MELO, C. M.; NETO, J. R. M. A. **Inteligência artificial e educação 6.0**. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2024.
- ELIAS, S. I. **O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional**. *Revista Ilustração*, v. 4, n. 3, 2023. Disponível em: [DOI do artigo](#). Acesso em: 1 jun. 2025.
- IVANCEVICH, John M.; SZILAGYI, Andrew D.; WALLACE, Marc J. **Organizational behavior**

**and performance.** Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977.

LYRIO, M. L. **O papel da liderança na gestão de pessoas.** 2018. Monografia (Gestão de Pessoas) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2018.

PALUDO, Augustinho V. **Administração pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Método, 2017. (Série Provas & Concursos).

PEREIRA, T. dos S.; WEILER, T. K. R. **A inteligência artificial e o impacto no comportamento organizacional.** *Revista Ciência da Sabedoria*, 2024, e76. Disponível em: [Artigo Revista Ciência da Sabedoria](#). Acesso em: 30 maio 2025.

PERELMUTER, G. **Futuro presente: o mundo movido à tecnologia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. Tradução de R. de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, A. Q. **O impacto da inteligência artificial no comportamento das organizações.** *Administração*, v. 29, ed. 143, fev. 2025. Disponível em: [Artigo Revista FT](#). Acesso em: 2 jun. 2025.

### EDUCAÇÃO AMBIENTAL E EMPREENDEDORISMO PERIFÉRICO FEMININO: O POTENCIAL DOS PODCASTS COMO ESTRATÉGIA FORMATIVA

Ana Beatriz Piotrowski de Oliveira Dias<sup>1</sup>.

Universidade de Pernambuco (UPE), Recife, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/7877537798921567>

**RESUMO:** O artigo analisa o empreendedorismo feminino periférico no Brasil como um fenômeno redistributivo, embora ele seja marcado por desigualdades de gênero e raça que limitam seu pleno desenvolvimento. O texto discute como o racismo ambiental atua como um mecanismo estruturante de exclusão, impondo barreiras adicionais à sobrevivência dos negócios liderados principalmente por mulheres negras em territórios vulnerabilizados. A argumentação evidencia que essas empreendedoras enfrentam uma desvalorização simbólica e material, tornando o empreendedorismo uma estratégia de resistência e necessidade básica, e não apenas de oportunidade. O estudo propõe a Educação Ambiental (EA) crítica como urgência social para questionar os modelos hegemônicos de produção, utilizando o *podcast* como ferramenta estratégica de educomunicação para mediar esse processo. A análise conclui que o uso de *podcasts* potencializa a formação crítica e a visibilidade dessas mulheres, funcionando como um instrumento de justiça socioambiental que democratiza saberes, denuncia vulnerabilidades e fortalece redes de solidariedade, permitindo que sujeitos historicamente silenciados assumam o protagonismo no desenvolvimento local e na defesa de seus territórios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo feminino periférico. Educação Ambiental. Racismo Ambiental.

#### ENVIRONMENTAL EDUCATION AND WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN PERIPHERAL COMMUNITIES: THE POTENTIAL OF PODCASTS AS A TRAINING STRATEGY

**ABSTRACT:** The article analyzes peripheral women's entrepreneurship in Brazil as a redistributive phenomenon, although it is marked by gender and racial inequalities that limit its full development. The text discusses how environmental racism acts as a structuring mechanism of exclusion, imposing additional barriers to the survival of businesses led primarily by Black women in vulnerable territories. The argument highlights that these entrepreneurs face symbolic and material devaluation, making entrepreneurship a strategy

of resistance and a basic necessity, rather than just an opportunity. The study proposes critical Environmental Education (EE) as a social urgency to question hegemonic production models, utilizing the podcast as a strategic educommunication tool to mediate this process. The analysis concludes that the use of podcasts enhances the critical training and visibility of these women, functioning as an instrument of socio-environmental justice that democratizes knowledge, denounces vulnerabilities, and strengthens solidarity networks, allowing historically silenced subjects to take a leading role in local development and the defense of their territories.

**KEY-WORDS:** Female entrepreneurship in marginalized groups. Environmental education. Environmental racism.

## INTRODUÇÃO

O Brasil conta com mais de 10 milhões de mulheres à frente de pequenos e médios negócios, que equivale a 34% do total de empreendedores do país, segundo dados do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Esse protagonismo é relevante pois 90% da renda gerada pelas empreendedoras retorna às comunidades e 40% dessas mulheres sustentam suas famílias a partir dos rendimentos obtidos em seus próprios negócios (CNN Brasil, 2025), revelando o caráter redistributivo dessa atuação econômica. Apesar dessa contribuição significativa, o empreendedorismo feminino permanece atravessado por desigualdades históricas e estruturais que limitam seu reconhecimento e desenvolvimento.

O Relatório do Sebrae sobre Empreendedorismo Feminino, sob a ótica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), identifica que as mulheres recebem, em média, 24,4% menos que os homens, desigualdade que se intensifica quando analisada por raça, uma vez que mulheres negras apresentam renda 47,5% inferior à de mulheres brancas. Esses dados indicam que o empreendedorismo feminino não se desenvolve em um campo neutro, mas em um contexto marcado por assimetrias de gênero e raça que condicionam o acesso a recursos, a formalização e as possibilidades de crescimento dos negócios. Conforme analisado por Siqueira, Nunes e de Moraes (2018), a elevada informalidade que caracteriza o empreendedorismo da mulher negra no Brasil dificulta a produção de dados precisos sobre essa realidade, contribuindo para sua invisibilização estatística e, conseqüentemente, para a reprodução das demais desigualdades.

O empreendedorismo feminino periférico emerge como uma resposta às múltiplas formas de opressão, configurando-se como estratégia de sobrevivência e resistência frente às barreiras sociais e estruturais impostas por um contexto atravessado pela intersecção entre raça, gênero e condições socioeconômicas desfavoráveis (Ferreira *et al.*, 2023). Essa perspectiva permite compreender o empreendedorismo não apenas como iniciativa individual, mas como prática social situada, que dialoga com a abordagem apresentada por Venugopal e Viswanathan (2021), ao defenderem a produção de conhecimento

fundamentada nas condições reais dos mercados de autossustento, capaz de explicar padrões de pobreza e indicar ações para o bem-estar.

O racismo ambiental, frequentemente apontado como uma das barreiras impostas ao empreendedorismo periférico feminino por afetar populações historicamente vulnerabilizadas, torna evidente a necessidade de estratégias educativas que articulem informação, consciência crítica e participação social. Ao mesmo tempo em que o racismo ambiental impõe barreiras estruturais e escassez de recursos aos negócios periféricos, o empreendedorismo feminino pode emergir como uma força de resistência, desenvolvendo soluções locais que enfrentam a degradação e buscam a justiça socioambiental.

O desenvolvimento de uma ferramenta de Educação Ambiental (EA) para combater o racismo ambiental e auxiliar o empreendedorismo feminino periférico é essencial, uma vez que a ausência de uma cidadania ambiental que assegure direitos sociais e justiça social a todos os grupos étnicos contribui também para a negação do direito à vida (de Souza Filgueira, 2021). O *podcast* se apresenta como uma ferramenta relevante de EA, pois, conforme Sant'anna e Bonzanini (2023), seu caráter de jornalismo educador fortalece a compreensão dos jovens como sujeitos ativos na produção e no consumo de conhecimento, estabelecendo uma relação de mão dupla mediada pelo uso da internet e de novas tecnologias.

O estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre as intersecções entre empreendedorismo feminino periférico, desigualdades ambientais e estruturais perpetuadas pelo racismo ambiental e o potencial dos *podcasts* como instrumentos educativos e de difusão da EA. A relevância da temática reside na possibilidade de contribuir para o debate acadêmico e social acerca de práticas comunicacionais que ampliem a visibilidade de mulheres empreendedoras, especialmente aquelas inseridas em contextos marcados por vulnerabilidades socioambientais.

## OBJETIVO

O objetivo deste artigo é analisar o uso do *podcast* como ferramenta de EA a partir de uma abordagem teórica e contextual como agente fortalecedor do empreendedorismo feminino periférico em cenários de desigualdade social e racial. A possível repercussão disso é a criação de uma potencial estratégia de formação crítica, circulação de saberes e fortalecimento do bem-estar coletivo.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a de revisão narrativa da literatura, realizada no período de novembro e dezembro de 2025, a partir da pesquisa bibliográfica. Essa abordagem de natureza qualitativa permite a compilar, a analisar e a interpretar criticamente os materiais teóricos e dados secundários, favorecendo a articulação reflexiva entre diferentes campos

do saber sem a rigidez de protocolos sistemáticos quantitativos. A construção do argumento baseou-se no levantamento de relatórios institucionais, artigos e referenciais teóricos contemporâneos que discutem as interseções entre empreendedorismo, EA decolonial, racismo ambiental e educomunicação. O entrelaçamento dos dados estatísticos com perspectivas sociológicas e pedagógicas proporcionou uma síntese teórica aprofundada e contextualizada sobre os desafios estruturais e as potencialidades formativas do empreendedorismo feminino em territórios vulnerabilizados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### O cenário da vulnerabilidade: racismo ambiental

Para Santos *et al.* (2025), as análises sobre o racismo ambiental evidenciam que esse fenômeno não se configura apenas como um efeito colateral das desigualdades sociais e econômicas, mas como um mecanismo estruturante que reforça hierarquias sociais e injustiças históricas. A distribuição desigual dos impactos ambientais, associada à vulnerabilidade de populações marginalizadas, revela a existência de um sistema que prioriza interesses econômicos e políticos em detrimento da vida humana e da garantia de direitos fundamentais, tornando a degradação ambiental um elemento central na reprodução das desigualdades sociais.

A desigualdade socioambiental manifesta-se na discriminação vivenciada por determinadas populações diante da degradação ambiental. A ausência de acesso a recursos naturais e a serviços ambientais de qualidade, a instalações capitalistas em territórios vulnerabilizados, a perda de territórios ancestrais e a exposição desproporcional a riscos e desastres naturais evidenciam que os impactos ambientais não são distribuídos de maneira equitativa, mas seguem uma lógica que penaliza sistematicamente grupos socialmente marginalizados (Fernandes Rodrigues, 2024). Assim, a manutenção do estilo de vida de consumo de uma minoria global depende, materialmente, da degradação das condições de vida da maioria marginalizada.

Tal dinâmica está relacionada à lógica da apropriação capitalista da natureza, que integra o mesmo processo de produção de valor responsável pela relação predatória entre capital e força de trabalho, na qual muitas vezes as desigualdades sociais não podem ser dissociadas da forma desigual como as diferentes classes sociais se apropriam do ambiente em que vivem, uma vez que a exploração ambiental e a exploração social constituem dimensões interligadas de um mesmo modelo de desenvolvimento excludente (Santos; da Silva; da Silva, 2022).

Nos territórios periféricos, essa lógica se expressa por meio de condições insalubres, da ausência de políticas públicas efetivas e da marginalização de populações majoritariamente negras, indígenas e quilombolas. Nesses espaços, a necropolítica ambiental torna-se uma prática recorrente, na medida em que decisões políticas e econômicas definem, de forma

implícita ou explícita, quais grupos sociais terão suas vidas protegidas e quais estarão mais expostos à morte e ao adoecimento, reforçando processos históricos de exclusão (Santos *et al.*, 2025). Essa forma de violência é muitas vezes tratada como despolitizada por não vincular o adoecimento dessas populações a decisões econômicas.

Os impactos do racismo ambiental sobre as populações atingidas são múltiplos e atravessam diversas dimensões da vida social, afetando a saúde, a segurança alimentar, a cultura, a educação, a moradia, bem como os direitos humanos e sociais. Isso ocorre porque o racismo atua de maneira integral sobre os indivíduos, configurando-se como uma estratégia de extermínio físico, mental e social dessas populações, ao comprometer suas condições de existência e de reprodução da vida (do Nascimento; de Azevedo; de Almeida, 2023).

Fernandes Rodrigues (2024) evidencia a importância da conscientização e da mobilização social como estratégias fundamentais para o enfrentamento das estruturas de poder que sustentam o racismo ambiental, promovendo a participação ativa das comunidades afetadas nos processos decisórios relacionados às questões ambientais, o que se apresenta como elemento central para a construção de alternativas mais justas, assegurando que suas vozes sejam escutadas e consideradas na formulação de políticas e ações voltadas à justiça socioambiental.

### **Empreendedorismo feminino periférico: entre a necessidade e a resistência**

Para a ONU (2021), o enfrentamento ao preconceito contra minorias empreendedoras exige mais do que simples repasses financeiros; depende, fundamentalmente, de uma cultura de acolhimento. A organização defende que políticas públicas eficazes precisam ser orientadas pela humanização e pela igualdade, reconhecendo que o incentivo ao empreendedorismo periférico é inócuo se não estiver acompanhado de uma transformação profunda na forma como a sociedade enxerga e legitima esses sujeitos.

Segundo Da Silva e Krakauer (2023), elas ocupam a posição final na fila do “crédito moral”, enfrentando um ceticismo sistêmico sobre sua capacidade. Mesmo quando alcançam o sucesso, suas vitórias são julgadas por uma régua desigual. Assim, o ato de empreender não é apenas uma busca por renda, mas uma batalha diária por equidade e uma resposta às ideologias raciais que tentam invisibilizá-las, pois no imaginário do mercado de trabalho, a mulher negra ainda é vista como o último elo da cadeia de valor.

Essa desvalorização simbólica, contudo, tem consequências materiais devastadoras. Ferreira *et al.* (2023) revela essa exclusão, salientando que muitas mulheres negras periféricas iniciam seus negócios sem capital próprio, dependendo de aportes informais de terceiros e evitando buscar financiamento bancário oficial, uma vez que esta é reflexo direto da falta de acesso e acolhimento institucional. O empreendedorismo surge, então, não por oportunidade, mas impulsionado por necessidades básicas urgentes e pelo enfrentamento

ao capacitismo e ao racismo que as excluem do mercado formal. A realidade é de uma gestão de sobrevivência, muitas vezes limitada a uma renda mensal de um salário mínimo, em que a vulnerabilidade econômica aprofunda a invisibilidade social dessas mulheres.

Diante dessa escassez de recursos iniciais apontada por Ferreira *et al.*, a advertência de Siqueira, Nunes e de Moraes (2018) torna-se ainda mais grave: as dificuldades não terminam na abertura do negócio; é na manutenção e na sustentabilidade que o racismo estrutural cobra seu preço mais alto. Tentar manter uma empresa sem crédito financeiro, sem rede de apoio robusta e lutando contra a invisibilidade torna a permanência no mercado um desafio hercúleo. Por isso, fomentar o empreendedorismo negro exige ações sociais específicas que protejam esses negócios da mortalidade precoce.

Analisar o empreendedorismo da mulher negra sob uma ótica puramente meritocrática é ignorar a realidade. Como reforçam os autores citados, é impossível compreender as dinâmicas desses negócios sem encarar os desafios socioeconômicos brutais que atravessam esse perfil. Ignorar os marcadores de raça, gênero e classe é reforçar a exclusão. Uma abordagem verdadeiramente humana exige que as políticas públicas reconheçam essa complexidade, que se estende da falta de crédito moral à escassez financeira, combatendo as desigualdades que, historicamente, transformam o direito de empreender em uma luta desesperada pela sobrevivência.

### **O podcast como ferramenta de educomunicação para a EA**

A construção de uma EA que seja verdadeiramente capaz de responder aos desafios contemporâneos exige, primariamente, o rompimento com a ingenuidade teórica. Conforme alerta Nogueira (2023), uma EA que ignore a premissa de que toda produção econômica gera degradação ambiental inerente corre o risco de se tornar um instrumento que reforça as abordagens acríticas sobre as forças e relações de produção vigentes. Nesse sentido, são fundamentais processos educativos que questionem os atuais padrões da relação entre ser humano e natureza, visando sua efetiva transformação.

No entanto, para que essa crítica macroestrutural ganhe concretude e engajamento, é necessário renovar as mediações pedagógicas. É nesse contexto que a educomunicação se apresenta como uma estratégia potente. Segundo Sant'anna e Bonzanini (2023), a fusão da tecnicidade jornalística com ferramentas digitais possui um elevado potencial para capturar a atenção e sensibilizar os estudantes, independentemente da mídia utilizada. A apropriação dessas linguagens não é meramente instrumental; ela permite traduzir conceitos complexos de economia política e ecologia para a linguagem cotidiana dos educandos.

A manutenção do poder hegemônico, observa o autor, sustenta-se justamente nessa cegueira deliberada sobre as contradições do capital (Nogueira, 2023). Portanto, a EA deve ultrapassar o viés comportamentalista e individualizante para assumir um caráter transformador e político. O objetivo deve ser formar cidadãos capazes de intervir na realidade

material e conceber alternativas coletivas ao modelo de desenvolvimento predatório atual.

Aprofundando essa perspectiva metodológica, de Brito Nunes (2022) destaca que o uso de notícias e a produção de *podcasts* revelam uma capacidade criativa singular. A dinâmica do áudio e o sequenciamento lógico exigido pela narrativa jornalística transcendem as barreiras tradicionais do ensino, favorecendo a construção coletiva do conhecimento. Mais do que ferramentas didáticas, esses dispositivos midiáticos atuam como veículos de denúncia e sensibilização em espaços marcados pela opressão, dando visibilidade a temas urgentes como o racismo ambiental. Ao produzirem suas próprias narrativas, os estudantes deixam de ser espectadores da degradação para se tornarem sujeitos que vocalizam as injustiças de seus territórios.

Dessa forma, a articulação entre a crítica radical ao modelo produtivo e o uso engajado das tecnologias de comunicação cumpre uma função social maior. Como aponta Fernandes Rodrigues (2024), a educação e a sensibilização são ferramentas poderosas para desafiar estereótipos e preconceitos arraigados. Ao promover a solidariedade e evidenciar que a sustentabilidade ambiental é indissociável da justiça social, essa abordagem pedagógica não apenas informa, mas reumaniza. Conclui-se, portanto, que uma EA crítica, mediada pela educomunicação, é fundamental para desvelar desigualdades e capacitar comunidades para a defesa da vida em todas as suas formas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida nesta revisão narrativa permite compreender que o empreendedorismo feminino periférico no Brasil vai muito além de uma estratégia de geração de renda. Ele se apresenta como uma forma de resistência e de afirmação da vida em um contexto marcado por desigualdades estruturais. As trajetórias dessas mulheres, em sua maioria negras e moradoras de territórios vulnerabilizados, são atravessadas por múltiplas adversidades: de um lado, a desvalorização simbólica no mercado, expressa na limitação do reconhecimento e do acesso a recursos financeiros; de outro, os efeitos do racismo ambiental, que transformam seus territórios em espaços de escassez e risco, nos quais a vida é constantemente colocada em condição de precariedade.

Evidencia-se que a permanência e o fortalecimento desses empreendimentos não dependem apenas do esforço individual ou da capacidade de gestão das empreendedoras, mas do enfrentamento de barreiras sistêmicas que naturalizam as degradações ambientais e sociais. Nesse sentido, a EA crítica assume um papel central, não apenas como um conjunto de conteúdos, mas como uma resposta necessária às urgências vividas nesses territórios. Para que essa educação alcance mulheres que empreendem sob a lógica da sobrevivência, torna-se indispensável repensar as mediações pedagógicas, superando abordagens que desconsideram as relações de produção e o modelo de desenvolvimento que estrutura essas desigualdades.

Assim, o *podcast* se revela como uma estratégia formativa potente e sensível às realidades periféricas. Ao combinar a linguagem jornalística com a acessibilidade digital e a força da oralidade, essa ferramenta atua de forma complementar. Internamente, contribui para o fortalecimento das empreendedoras ao ampliar o acesso a informações sobre gestão, direitos e questões ambientais. Externamente, possibilita a construção de outras narrativas, conferindo visibilidade e voz a sujeitos que historicamente foram silenciados. Dessa forma, o *podcast* se aproxima das ideias de acolhimento e transformação cultural, funcionando tanto como espaço de denúncia do racismo ambiental quanto como meio de fortalecimento de redes de apoio e solidariedade.

Como resultado, a articulação entre EA, empreendedorismo periférico e educação aponta para caminhos possíveis de reumanização das relações de trabalho e de vida nas periferias. O uso de *podcasts* como tecnologia social favorece o exercício da cidadania ativa, permitindo que essas mulheres deixem de ocupar apenas a posição de espectadoras da degradação de seus territórios e assumam o protagonismo na construção de alternativas de desenvolvimento local. Trata-se de um processo que busca conciliar autonomia econômica, justiça racial e cuidado com o ambiente, reafirmando a dignidade e o direito à vida nos territórios historicamente vulnerabilizados.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Cintia. Empreender para transformar: a força das mulheres que impulsionam o Brasil. **CNN Brasil**, Fórum CNN, 18 nov. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/forum-opiniao/empreender-para-transformar-a-forca-das-mulheres-que-impulsionam-o-brasil/>. Acesso em: 16 dez. 2025.

DA SILVA, Patricia Alexandrina; KRAKAUER, Patricia Viveiros De Castro. MOTIVOS E OPORTUNIDADES QUE LEVAM AS MULHERES NEGRAS A EMPREENDEREM NO BRASIL. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 9, n. 25, p. 179, 2023. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v9i25p179-199. Disponível em: <https://sadsj.org/index.php/revista/article/view/566>. Acesso em: 5 dez. 2025.

DE BRITO NUNES, Hikaro Kayo. [RELATO DE EXPERIÊNCIA] PODCAST E A NOTÍCIA DE JORNAL COMO FERRAMENTAS PARA SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL: relatos sobre uma turma de Educação Ambiental no interior do Amazonas. **Caderno Prudentino de Geografia**, [S. l.], v. 3, n. 44, p. 62–69, 2022. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/9317>. Acesso em: 6 dez. 2025.

DE SOUZA FILGUEIRA, Andre Luiz. Racismo ambiental, cidadania e biopolítica: considerações gerais em torno de espacialidades racializadas. **Ateliê Geográfico**, Goiânia, v. 15, n. 2, p. 186–201, 2021. DOI: 10.5216/ag.v15i2.69990. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/atelie/article/view/69990>. Acesso em: 16 nov. 2026.

DO NASCIMENTO, K. L.; DE AZEVEDO, S. L. M.; DE ALMEIDA, M. do S. P. As múltiplas

faces do racismo ambiental no Brasil: uma revisão sistemática. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, [S. l.], v. 21, n. 6, p. 5072–5089, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n6-099. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/784>. Acesso em: 1 dez. 2025.

FERNANDES RODRIGUES, Júlia. RACISMO AMBIENTAL: UMA ABORDAGEM INTERSECCIONAL DAS QUESTÕES DE RAÇA E MEIO AMBIENTE. **Revista Em Favor de Igualdade Racial**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 150–161, 2024. DOI: 10.29327/269579.7.1-12. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/RFIR/article/view/6873>. Acesso em: 15 dez. 2025.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; CAROLINO, Amanda Ribeiro; NERO, Ana Carolina Pereira; BATISTA, Renata Cristina Gomes; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Empreendedorismo feminino periférico: análise decolonial . **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 109–133, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13n3.67384. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/67384>. Acesso em: 15 nov.

NOGUEIRA, Christiano. Contribuições para a Educação Ambiental Crítica. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 156–171, 2023. DOI: [10.34024/revbea.2023.v18.14160](https://doi.org/10.34024/revbea.2023.v18.14160). Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/14160>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SANT'ANNA, Murilo; KÁRITA BONZANINI, Taitiâny. Podcasts na Educação Ambiental: o que apontam as pesquisas. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 49–61, 2023. DOI: [10.34024/revbea.2023.v18.14664](https://doi.org/10.34024/revbea.2023.v18.14664). Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/14664>. Acesso em: 27 nov. 2025.

SANTOS, A. N. S. dos; FELIPPE, J. N. de O.; SILVA, K. L.; DEZEM, L. T.; SOUSA, T. S. R.; JÚNIOR, P. R. de S.; ASSUNÇÃO, I. D.; SANTANA, E. C.; COIMBRA, A. G.; NORONHA, T. P.; SOUZA, A. S. de; SOUZA, M. T. de; PERES, M. A.; MBOHOU, S.; GARCIA, A. de M. Racismo ambiental, saúde e direitos sociais: causalidades e impactos da degradação ambiental em comunidades vulneráveis no Brasil. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. e8603, 2025. DOI: 10.55905/oelv23n1-073. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/8603>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SANTOS, Josiane Soares; DA SILVA, Everton Melo; DA SILVA, Mylena. RACISMO AMBIENTAL E DESIGUALDADES ESTRUTURAIS NO CONTEXTO DA CRISE DO CAPITAL. **Temporalis**, [S. l.], v. 22, n. 43, p. 158–173, 2022. DOI: [10.22422/temporalis.2022v22n43p158-173](https://doi.org/10.22422/temporalis.2022v22n43p158-173). Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/37789>. Acesso em: 20 nov. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise detalhada do 4º trimestre de 2024**. Paraná: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/empreendedorismo-feminino-no-brasil-uma-analise-detalhada-do-4o-trimestre-de-2024/>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo feminino: apresentação – 4º trimestre de 2024**. Paraná: SEBRAE, 2025. Disponível em: [https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2025/03/PUB\\_-\\_Apresentacao-UF-Empreendedorismo-Feminino-4o-Trimestre-de-2024.pdf](https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2025/03/PUB_-_Apresentacao-UF-Empreendedorismo-Feminino-4o-Trimestre-de-2024.pdf). Acesso em: 15 dez. 2025.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; NUNES, Danilo Henrique; DE MORAIS, Fausto Santos. Identidade, reconhecimento e personalidade: empreendedorismo da mulher negra. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 9, n. 3, p. 229–242, 2018. DOI: <https://doi.org/10.31501/ealr.v9i3.11055>. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/11055>. Acesso em 27 nov. 2025.

VENUGOPAL, Srisivas; VISWANATHAN, Madhubalan. The subsistence marketplaces approach to poverty: implications for marketing theory. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 40, n. 3, p. 336–353, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470593117704282>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593117704282>. Acesso em: 18 dez. 2025.

### EMPREENDEDORISMO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE GERAÇÃO DE RENDA NA ECONOMIA CONTEMPORÂNEA

**Matheus Ramos Rebouças<sup>1</sup>.**

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana, pesquisador independente, Feira de Santana, Bahia.

<https://lattes.cnpq.br/8590262749153377>

**RESUMO:** O avanço das tecnologias digitais tem transformado significativamente as formas de geração de renda e de organização das atividades econômicas. Nesse contexto, o empreendedorismo digital surge como uma alternativa relevante para indivíduos que buscam autonomia financeira e inserção no mercado de trabalho por meio da utilização de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais. O presente estudo tem como objetivo analisar o papel do empreendedorismo digital como estratégia de geração de renda na economia contemporânea. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica de estudos relacionados ao tema. Os resultados apontam que o empreendedorismo digital possibilita a redução de barreiras de entrada para novos negócios, permitindo que indivíduos iniciem atividades empreendedoras com menor investimento inicial e maior alcance de mercado. Além disso, observa-se que as plataformas digitais e as redes sociais têm contribuído para ampliar as oportunidades de comercialização de produtos e serviços. Conclui-se que o empreendedorismo digital representa uma importante estratégia de geração de renda e desenvolvimento econômico, especialmente em um cenário marcado pela transformação digital e pela expansão da economia baseada em conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo digital. Inovação. Economia digital.

### DIGITAL ENTREPRENEURSHIP AS A STRATEGY FOR INCOME GENERATION IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

**ABSTRACT:** The advancement of digital technologies has significantly transformed the ways income is generated and economic activities are organized. In this context, digital entrepreneurship emerges as a relevant alternative for individuals seeking financial autonomy and market insertion through the use of technological tools and digital platforms. This study aims to analyze the role of digital entrepreneurship as a strategy for income generation in the contemporary economy. To achieve this objective, a qualitative research approach was

adopted, with exploratory and descriptive characteristics, based on a bibliographic review of studies related to the topic. The results indicate that digital entrepreneurship reduces entry barriers for new businesses, allowing individuals to start entrepreneurial activities with lower initial investments and greater market reach. Furthermore, digital platforms and social networks have expanded opportunities for the commercialization of products and services. It is concluded that digital entrepreneurship represents an important strategy for income generation and economic development, especially in a context marked by digital transformation and the expansion of the knowledge-based economy.

**KEY-WORDS:** Digital entrepreneurship. Innovation. Digital economy.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um dos principais motores do desenvolvimento econômico e da geração de oportunidades de trabalho e renda, especialmente em economias dinâmicas e baseadas em conhecimento (Dornelas, 2018; Hisrich; Peters; Shepherd, 2014). Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, novas formas de empreender passaram a surgir, possibilitando a criação de negócios baseados em plataformas digitais e na utilização da internet como principal meio de operação (Castells, 2016).

Nesse contexto, destaca-se o empreendedorismo digital, caracterizado pela utilização de tecnologias digitais para a criação, desenvolvimento e expansão de negócios. Esse modelo de atuação empreendedora está diretamente associado à transformação digital da economia e à crescente digitalização das relações de consumo e produção (Sebrae, 2022). Diferentemente do empreendedorismo tradicional, negócios digitais permitem que indivíduos iniciem atividades empresariais com menor investimento inicial, utilizando ferramentas como redes sociais, plataformas de comércio eletrônico e aplicativos digitais (Dornelas, 2018).

A crescente digitalização da economia tem ampliado significativamente as possibilidades de atuação de empreendedores, permitindo a comercialização de produtos e serviços em escala global e em tempo real (Castells, 2016). Além disso, o ambiente digital tem proporcionado novas oportunidades de inovação, colaboração e desenvolvimento de modelos de negócios mais flexíveis e adaptáveis, alinhados às demandas de um mercado em constante transformação (Drucker, 2016).

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar o papel das atividades empreendedoras online como estratégia de geração de renda, especialmente em um contexto marcado por transformações tecnológicas e mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho (Sebrae, 2022).

Além disso, as iniciativas digitais ganham ainda mais relevância em contextos de instabilidade econômica e aumento do desemprego, nos quais indivíduos buscam

alternativas para geração de renda de forma autônoma (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014). A popularização de smartphones, o acesso facilitado à internet e o crescimento das plataformas digitais contribuíram significativamente para a democratização do empreendedorismo, permitindo que pessoas com diferentes níveis de escolaridade e recursos financeiros possam iniciar seus próprios negócios (Castells, 2016).

Nesse sentido, o ambiente digital não apenas amplia oportunidades, mas também transforma a lógica tradicional de mercado, tornando-o mais dinâmico, competitivo e acessível. Essa transformação exige dos empreendedores uma postura inovadora e adaptativa, capaz de acompanhar as constantes mudanças tecnológicas e comportamentais dos consumidores (Drucker, 2016).

## OBJETIVO

Analisar o empreendedorismo digital como estratégia de geração de renda na economia contemporânea, considerando suas principais características, potencialidades e desafios no contexto da transformação digital.

Especificamente, busca-se: (i) identificar os fatores que contribuem para o crescimento do empreendedorismo digital; (ii) compreender o papel das tecnologias digitais e das plataformas online na viabilização de novos modelos de negócio; e (iii) discutir os impactos do empreendedorismo digital na ampliação das oportunidades de geração de renda e inclusão econômica.

Ademais, pretende-se evidenciar como o ambiente digital tem influenciado as práticas empreendedoras, promovendo maior acessibilidade ao mercado e possibilitando a criação de negócios mais flexíveis, inovadores e escaláveis.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios e descritivos. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas que abordam o tema do empreendedorismo digital e sua relação com a geração de renda.

A pesquisa bibliográfica permite reunir diferentes contribuições teóricas e análises já realizadas por pesquisadores da área, possibilitando uma compreensão mais ampla sobre o fenômeno estudado (Gil, 2019). As fontes consultadas foram selecionadas com base na relevância científica e na relação direta com o tema investigado.

A análise dos dados foi realizada por meio de interpretação qualitativa do conteúdo das obras analisadas, buscando identificar os principais aspectos relacionados às oportunidades, desafios e impactos do empreendedorismo digital na economia contemporânea.

A busca bibliográfica concentrou-se em publicações no período de 2015 a 2024, priorizando estudos recentes sobre empreendedorismo digital, inovação e economia digital. A coleta foi realizada em bases de dados como Google Scholar e Scopus, utilizando descritores como “digital entrepreneurship”, “digital economy” e “online business”.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que o empreendedorismo digital tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na geração de renda e na criação de novos modelos de negócios, especialmente em economias baseadas em conhecimento e inovação (Castells, 2016; Sebrae, 2022). O avanço das tecnologias digitais, aliado à expansão do acesso à internet, tem possibilitado que indivíduos iniciem atividades empreendedoras utilizando recursos relativamente acessíveis.

Entre as principais vantagens dos negócios digitais destaca-se a redução das barreiras de entrada para novos empreendedores. Diferentemente de negócios tradicionais, que muitas vezes exigem altos investimentos iniciais, os negócios digitais podem ser iniciados com custos significativamente menores, especialmente quando baseados em plataformas digitais ou redes sociais (Dornelas, 2018).

Outro aspecto relevante refere-se à ampliação do alcance de mercado. A internet permite que empreendedores comercializem produtos e serviços para consumidores localizados em diferentes regiões, ampliando as oportunidades de crescimento e expansão dos negócios (Castells, 2016).

As plataformas digitais desempenham um papel central no desenvolvimento do empreendedorismo contemporâneo, funcionando como intermediárias entre empreendedores e consumidores. Essas estruturas digitais são fundamentais para a consolidação da economia digital, possibilitando novas formas de interação e geração de valor (Sebrae, 2022).

As redes sociais, por exemplo, tornaram-se importantes canais de divulgação e venda, permitindo que empreendedores construam marcas, se comuniquem diretamente com o público e desenvolvam estratégias de marketing digital com baixo custo (Drucker, 2016). Além disso, plataformas de comércio eletrônico oferecem infraestrutura para vendas online, logística e meios de pagamento, facilitando a operação de negócios digitais.

Dessa forma, observa-se que o uso estratégico dessas plataformas pode potencializar significativamente os resultados dos empreendedores, ampliando sua visibilidade e competitividade no mercado (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014).

Apesar das inúmeras vantagens, o empreendedorismo digital também apresenta desafios relevantes. A alta concorrência no ambiente online exige diferenciação e inovação constante por parte dos empreendedores, aspecto amplamente discutido na literatura sobre inovação (Schumpeter, 1961). Além disso, a necessidade de atualização contínua

em relação às ferramentas digitais e às estratégias de marketing pode representar uma dificuldade para aqueles que não possuem familiaridade com o ambiente tecnológico.

Outro desafio refere-se à instabilidade de plataformas digitais e às constantes mudanças em algoritmos, que podem impactar diretamente o alcance e os resultados dos negócios digitais, exigindo maior capacidade de adaptação por parte dos empreendedores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o empreendedorismo digital como estratégia de geração de renda na economia contemporânea. A partir da revisão da literatura, foi possível observar que o avanço das tecnologias digitais tem proporcionado novas oportunidades para indivíduos que desejam iniciar atividades empreendedoras (Castells, 2016).

O empreendedorismo digital destaca-se por possibilitar a criação de negócios com menor investimento inicial, maior flexibilidade e maior alcance de mercado, contribuindo significativamente para a ampliação das oportunidades de geração de renda (Dornelas, 2018). Entretanto, para que essas iniciativas sejam sustentáveis e competitivas, torna-se fundamental que os empreendedores desenvolvam habilidades relacionadas à gestão, inovação e utilização estratégica das tecnologias digitais (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014).

Dessa forma, conclui-se que o empreendedorismo digital representa uma importante alternativa para o desenvolvimento econômico e para a geração de oportunidades de trabalho e renda na sociedade contemporânea (Sebrae, 2022). Ademais, destaca-se que o empreendedorismo digital não deve ser visto apenas como uma alternativa de renda, mas também como um instrumento de inclusão econômica e social, contribuindo para a redução de desigualdades e para o fortalecimento da economia (Castells, 2016).

## REFERÊNCIAS

- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2016.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SEBRAE. **Empreendedorismo digital no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2022.

### ATUAÇÃO DAS MULHERES EMPREENDEDORAS NA FEIRA MUNICIPAL DE JUARA – MT

**Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos<sup>1</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/7544367241911198>

**Renata Freitag<sup>2</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/5131821917795186>

**Joice da Silva Urtado<sup>3</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/2144947121706831>

**Caroline Mari de Oliveira Galina<sup>4</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Sinop, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/2216258795802689>

**Maira Luiza Spanholi<sup>5</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Sinop, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/9159973620318085>

**Gabrielle Mari de Oliveira<sup>6</sup>.**

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/6408657816799514>

**RESUMO:** O estudo tem como objetivo evidenciar a trajetória das mulheres empreendedoras da feira municipal de Juara, em que foram apresentadas as motivações para se tornar uma empreendedora feirante, apontando as principais dificuldades, identificando os desafios vivenciados do período de pandemia e as alternativas utilizadas como estratégia de comercialização no período pandêmico. O trabalho retrata o empreendedorismo, o empreendedorismo feminino, a relevância da agricultura familiar e a presença das mulheres. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica e a qualitativa, sendo utilizados como instrumento de levantamento das informações o questionário, contendo perguntas semiestruturadas. Com a análise de dados evidenciou-se a trajetória diferenciada de cada uma das empreendedoras, demonstrando suas particularidades e dificuldades. Constatou-

se que as maiores motivações e dificuldades foram durante a pandemia, evidenciando-se que por meio do empreendedorismo feminino as mulheres estão conquistando seu espaço, superando dificuldades e buscando seus ideais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres Empreendedoras. Agricultura Familiar. Feira.

## THE ROLE OF WOMEN ENTREPRENEURS AT THE MUNICIPAL MARKET OF JUARA – MT

**ABSTRACT:** The study aims to highlight the trajectory of women entrepreneurs of the municipal fair of Juara, in which the motivations to become a female fair entrepreneur were presented, pointing out the main difficulties, identifying the challenges experienced in the pandemic period and the alternatives used as a marketing strategy in the pandemic period. The work portrays entrepreneurship, female entrepreneurship, the relevance of family farming, and the presence of women. The methodology used was bibliographic and qualitative research, and a questionnaire containing semi-structured questions was used as an instrument to gather information. With the data analysis it became evident the differentiated trajectory of each one of the entrepreneurs, demonstrating their particularities and difficulties. It was found that the greatest motivations and difficulties were during the pandemic, showing that through female entrepreneurship women are conquering their space, overcoming difficulties and pursuing their ideals.

**KEY-WORDS:** Women Entrepreneurs. Family Farming. Fair.

### INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro tem apresentado condições que favorecem o crescimento do empreendedorismo, especialmente como alternativa de geração de renda para muitas famílias. Em diversos casos, empreender deixa de ser apenas uma atividade complementar e passa a representar a principal fonte de sustento. Esse movimento se intensificou durante a pandemia de COVID-19, período em que muitos trabalhadores perderam seus empregos formais e precisaram buscar novas formas de inserção econômica por meio da criação de pequenos negócios e atividades autônomas.

Nesse contexto, destaca-se o crescimento do empreendedorismo feminino, fenômeno que tem ganhado cada vez mais relevância no país. Muitas mulheres passaram a enxergar o empreendedorismo como uma oportunidade de alcançar autonomia financeira e ampliar a renda familiar a partir de habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de suas trajetórias. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o empreendedorismo feminino vem apresentando crescimento significativo no Brasil, sendo que milhões de mulheres estão à frente de seus próprios negócios em

diferentes segmentos da economia (Sebrae, 2022).

A atuação das mulheres empreendedoras pode ser observada em diversos setores produtivos, incluindo comércio, serviços e atividades relacionadas à agricultura familiar. Essas iniciativas contribuem não apenas para a geração de renda, mas também para o fortalecimento da participação feminina no desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, o empreendedorismo feminino representa um importante espaço de valorização do trabalho das mulheres, abrangendo desde atividades artesanais até a produção agrícola destinada à comercialização.

Além disso, o período pandêmico impulsionou processos de adaptação e inovação entre muitos empreendedores. Diante das dificuldades impostas pela crise sanitária e econômica, diversas mulheres empreendedoras demonstraram capacidade de identificar oportunidades e desenvolver estratégias para manter ou ampliar seus negócios, transformando desafios em possibilidades de crescimento.

Nesse cenário, observa-se também a relevância do empreendedorismo associado à agricultura familiar, especialmente na comercialização de produtos oriundos do trabalho rural. O empreendedorismo desempenhou papel fundamental na mitigação dos impactos econômicos provocados pela pandemia, uma vez que muitos empreendedores buscaram alternativas e estratégias para enfrentar as adversidades e garantir a continuidade de suas atividades produtivas (Mussalem, 2021).

## OBJETIVO

O objetivo da pesquisa é de demonstrar a trajetória das mulheres empreendedoras na feira municipal de Juara – MT, apontando os fatores motivadores para essas mulheres tornarem-se empreendedoras, evidenciando os principais percalços e desafios.

## METODOLOGIA

O município de Juara está localizado na região norte do estado de Mato Grosso, a aproximadamente 780 km de Cuiabá, capital do estado. Possui uma população estimada de 35.276 habitantes e uma área territorial de cerca de 22.733 km<sup>2</sup>. Sua economia é predominantemente baseada nas atividades de agricultura, pecuária e no setor madeireiro (IBGE, 2022).

O lócus da pesquisa é a Feira Municipal de Juara. Durante o levantamento inicial, constatou-se a escassez de informações sobre sua origem histórica, especialmente em registros disponíveis no acervo da prefeitura municipal. A atual estrutura da feira foi construída no ano de 2004 e está localizada na região central do município, tendo sido criada com o objetivo de atender pequenos produtores rurais, artesãos e demais comerciantes locais.

No que se refere à abordagem metodológica, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual busca compreender fenômenos sociais a partir da análise das relações e processos, sem a preocupação com a quantificação dos dados (Minayo; Deslandes; Gomes, 2011). Além disso, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, cujo principal objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, tornando-o mais explícito por meio da construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, realização de entrevistas e análises que favoreçam a compreensão do fenômeno estudado (Gil, 2007).

A pesquisa também se configura como bibliográfica, uma vez que busca a resolução do problema por meio da análise de referências já publicadas, permitindo a identificação e discussão das contribuições científicas existentes sobre o tema. Dessa forma, o estudo adquire embasamento teórico consistente para a interpretação dos resultados, com base em materiais disponíveis em diferentes fontes (Fonseca, 2002).

Para o levantamento das informações, foram definidas palavras-chave relacionadas ao tema da pesquisa, sendo posteriormente realizadas buscas em bases de dados nacionais e internacionais, como *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Web of Science*, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico.

No que diz respeito à coleta de dados, foi aplicado um questionário com questões semiestruturadas, aplicado no período de fevereiro a maio de 2022, contemplando perguntas abertas e fechadas. Esse instrumento possibilitou a obtenção de informações relevantes para a análise da percepção dos participantes, contribuindo para a compreensão do fenômeno investigado no contexto estudado (Oliveira, 2009).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As feiras municipais fazem parte da economia das cidades e na vida dos pequenos produtores rurais. Cada uma possui características de suas localidades, algumas têm características de feira de rua, outras são em espaços mais fechados, umas têm característica de venda de produtos específicos, outras já são de produtos variáveis, entre outras.

No que se refere à coleta de dados, foram distribuídos 20 questionários individuais, dos quais 8 foram respondidos por mulheres empreendedoras atuantes na feira municipal. As participantes responderam a um total de 18 questões semiestruturadas, possibilitando a obtenção de informações qualitativas e quantitativas acerca de suas atividades e percepções. Conforme tabela 1.

**Tabela 1** - Panorama geral das empreendedoras da feira Municipal de Juara

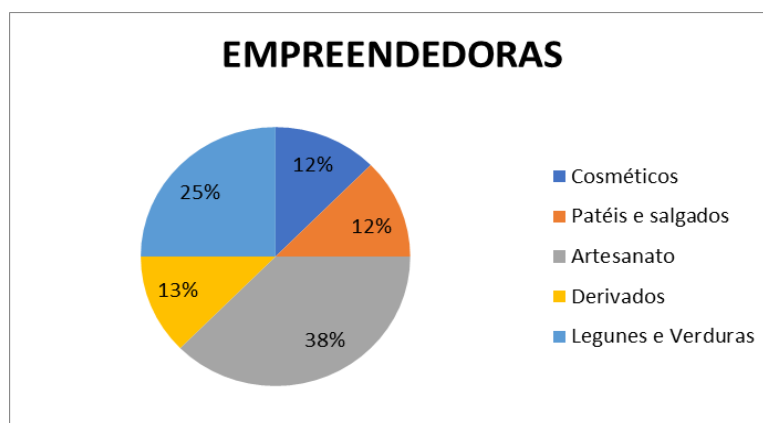
Empreendedoras	Idade	Domiciliada	Escolaridade
P1	70 anos	Zona Urbana	Graduação
P2	60 anos	Zona Urbana	Ensino fundamental
P3	77 anos	Zona Urbana	Ensino fundamental
P4	28 anos	Zona Urbana e Rural	Ensino Médio completo
P5	53 anos	Zona Urbana	Ensino Médio completo
P6	26 anos	Zona Urbana	Ensino Médio completo
P7	53 anos	Zona Rural	Ensino fundamental
P8	54 anos	Zona Rural	Graduação

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme apresentado na Tabela 1, 80% das empreendedoras têm idade entre 53 e 77 anos e somente 20% das empreendedoras pesquisadas apresentam idade inferior a 30 anos (26 e 28 anos). O estudo demonstrou que 80% das entrevistadas residem em zona urbana e 20% na zona rural. Sobre o grau de escolaridade, 20% apresentam graduação e os demais 80% se dividem de forma igual entre ensino fundamental e o médio completo.

A pesquisa aponta que os produtos comercializados pelas empreendedoras na Feira Municipal de Juara-MT apresentam uma variedade, como destaca a figura 1:

**Figura 1** - Produtos comercializados na Feira Municipal de Juara-MT



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Neste contexto, ao serem questionadas sobre a obtenção de ajuda financeira pessoal ou de alguma instituição como o SEBRAE, todas comentaram não terem recebido qualquer tipo de auxílio e os motivos apresentados por elas foram:

*Foi minha ideia (P02)*

*Comecei com a cara e a coragem e não conhecia o SEBRAE (P03)*

*Não vi necessidade (P05)*

*Queríamos tocar com nossos próprios recursos. (P07)*

Conforme os relatos apresentados, a falta de informação em relação à instituição SEBRAE é algo para refletir, visto que o SEBRAE é uma instituição que apoia os pequenos empreendimentos por meio de capacitação e da promoção do desenvolvimento das pequenas empresas brasileiras (Sebrae, 2022).

No Brasil, existem programas governamentais voltados ao apoio de produtores rurais, agricultores familiares e pessoas físicas. Dentre eles, destaca-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que tem como objetivo oferecer financiamento com condições facilitadas, visando fomentar a melhoria da produção dos seus beneficiários (Brasil, 2022).

Por meio dos dados coletados na pesquisa, percebe-se que 90% das empreendedoras pesquisadas, ao se tornarem empreendedoras, tinham conhecimento sobre a instituição, mas preferiram não contar com esses auxílios e abriram seus empreendimentos sem esse apoio. Vale ressaltar que, segundo o SEBRAE, a falta de recursos financeiros é um dos problemas encontrados pelos pequenos empreendedores ao abrir seu empreendimento (Sebrae, 2022).

Em relação à primeira pergunta, as empreendedoras responderam que não encontram dificuldades em conciliar as duas funções. Essa unanimidade pode estar ligada a uma variedade de motivos, sendo um deles o discernimento de saber mediar e equilibrar as situações que ocorrem no dia a dia (Quental; Wetzel, 2002).

Ainda no seguimento das dificuldades encontradas por elas ao começar seu empreendimento, as respostas obtidas foram variadas. Dentre as respostas, três das empreendedoras responderam que não encontram ou encontraram desafios, porém as demais empreendedoras pesquisadas responderam os desafios que elas encontraram no decorrer desse processo.

**Figura 2** - Principais dificuldades encontradas para se tornar empreendedora.

<b>EMPREENDEADORAS – P1 e P2</b>	<b>EMPREENDEADORAS – P3 e P6</b>
<b>Não responderam</b>	<b>Nenhuma dificuldade</b>
<b>EMPREENDEADORAS – P5 e P7</b>	<b>EMPREENDEADORAS – P4 e P8</b>
<b>Preços Elevados</b>	<b>Conciliar Trabalho e família</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

O período pandêmico afetou a vida de muitas pessoas, seja pelo lado emocional ou pelas questões financeiras, tornando-se um desafio para toda a população. No final de 2019 e começo de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) alertou a população mundial sobre a descoberta de uma doença desconhecida, altamente contagiosa e com grande risco para a vida das pessoas. Essa doença se espalhou por todo o mundo com muita rapidez, trazendo para toda parte uma sensação de insegurança e medo. Sua proporção foi tão rápida e extensa que logo se tornou uma pandemia (OPAS, 2021).

Neste sentido, o período pandêmico também foi abordado no questionário, evidenciando quais foram os maiores desafios no período pandêmico, as readequações feitas nas barracas, as possíveis oportunidades e estratégias e quais foram as ferramentas de vendas utilizadas no período pandêmico para atender seus consumidores. Conforme as respostas:

**Figura 3** - Principais desafios encontrados no período pandêmico

<b>EMPREENDEADORAS – P1 e P2</b>	<b>EMPREENDEADORAS – P5 e P8</b>
<b>Nenhum, pois começaram depois da pandemia</b>	<b>Baixa venda dos produtos</b>
<b>EMPREENDEADORAS – P3 e P4</b>	<b>EMPREENDEADORAS – P6 e P7</b>
<b>A perda da renda financeira</b>	<b>A perda de mercadoria</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

É perceptível que as respostas das pesquisas estão correlacionadas às medidas de prevenção contra a COVID-19. As orientações estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para conter a propagação da doença foram adotadas por autoridades em diversas cidades, exigindo que a população se adequasse às medidas sanitárias, como o isolamento social, a saída de casa apenas em casos de extrema necessidade, o uso de máscaras, a higienização frequente das mãos e a evitação de aglomerações (OMS, 2020). Durante o período pandêmico, diversas mudanças ocorreram, sendo necessários ajustes para minimizar prejuízos.

**Figura 4** - Adequações e modificações durante o período pandêmico

<b>EMPREENDEDORAS – P1 e P2</b>	<b>EMPREENDEDORAS – P7 e P8</b>
<b>Nenhum, pois começaram depois da pandemia</b>	<b>Diminuir os preços dos produtos</b>
<b>EMPREENDEDORAS – P3 e P6</b>	<b>EMPREENDEDORAS – P4 e P5</b>
<b>Diminuir os produtos selecionados para a venda</b>	<b>Aderir as vendas on line</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Ficou visível por meio das respostas obtidas que as mudanças ficaram a critério das necessidades de cada feirante, visando a melhor forma de gerenciar seu empreendimento neste período de dificuldade. Outro fato perceptível de acordo com as respostas obtidas foi que apesar das mudanças realizadas, o período pandêmico foi de grandes dificuldades para esse setor.

Esse período pandêmico foi para muitas pessoas um momento de oportunidade e crescimento. Ao responderem à pergunta se elas viam a pandemia como uma forma de crescimento para o seu empreendimento, a resposta apresentada foi negativa e de forma unânime, pois todas relataram de forma geral que:

*Não. Pois o meu melhor local de trabalho é a feira (P04)*

*Não. Ficou muito tempo fechado. (P05)*

*Não. Parou tudo, muita perda. (P06)*

Com o período pandêmico muitas situações tiveram que ser revistas nestes empreendimentos, na feira não foi diferente, muitas delas fizeram adaptações e se reinventaram nas ferramentas de vendas, sendo as mídias sociais uma importante parceira neste momento.

Para finalizar, foi questionado a elas quais seriam seus planos futuros. As respostas foram variadas, pois esses planos são pessoais e condizem com a realidade de cada uma. Dentre as respostas, algumas são:

*Continuar trabalhando e me aperfeiçoando cada vez mais (P01)*

*Viajar muito (P03)*

*Continuar empreendendo apesar dos desafios e da grande responsabilidade considero ser bem melhor do que ser funcionário de alguém, tanto na questão profissional como na financeira. (P04)*

*Melhorar meu local de trabalho (P05)*

*Agora sim com a volta ao normal queremos expandir nossa produção (P07)*

*Abrir uma loja (P08)*

As respostas foram diversas, porém correspondem às necessidades, objetivos, metas e sonhos de cada uma, por isso essa pluralidade nas respostas. É louvável terminar essa pesquisa com as mulheres empreendedoras da feira municipal e perceber por meio das suas respostas que cada uma tem sonhos a serem realizados e que mesmo diante de muitas dificuldades que elas vivenciam diariamente elas não deixam de correr atrás dos seus objetivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que no período pandêmico as mulheres empreendedoras tiveram que ser criativas para não perder vendas, principalmente no período em que a feira ficou fechada. Durante esse período, tiveram que se superar e reinventar maneiras para que os seus produtos chegassem ao consumidor, muitas vezes utilizando as mídias digitais para fazer essa ponte entre os produtos e os clientes, exceto algumas pesquisadas que não são adeptas às tecnologias.

Com o desfecho da pesquisa, conclui-se que, por meio do empreendedorismo, muitas mulheres estão conquistando seus espaços e, juntamente com isso, a sua independência financeira. As dificuldades encontradas são diversas, porém não se tornam motivos para que essas mulheres desistam de conquistar seus sonhos e objetivos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 25 jul. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm). Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)*. Brasília, DF: MAPA, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/pronaf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

FONSECA, J. J. S. *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC>. Acesso em: jun. 2022.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil*. 2018. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>. Acesso em: jun. 2022.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Cidades e Estados*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 17 mar. 2026.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINELLO, I. F. *Resiliência e insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios*. Curitiba: Appris, 2014.

MUSSALEM, Mila Bittar. **Empreendedorismo e inovação como resposta à pandemia da covid-19: estudo de caso uma empresa de base tecnológica**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33279>. Acesso em: 20 abr. 2025.

NERES, P. H. de S. et al. Formação de preço de produtos hortifrúti dos pequenos produtores rurais de Alta Floresta D'Oeste e Rolim de Moura. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 3, p. e54611327148, 2022.

OLIVEIRA, C. L. *Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características*. 4. ed. Paraná: [s.n.], 2009.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). *Histórico da pandemia de COVID-19*. 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 17 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*. Genebra: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/>

[diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public). Acesso em: 17 mar. 2026.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-família e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais [...]* Salvador: ANPAD, 2002.

SEBRAE. *Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 jul. 2022.

SEBRAE. *O que fazemos*. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos). Acesso em: 06 jul. 2022.

### A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL COMO CATALISADOR DE ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES DISRUPTIVOS

**Ricardo Ovidio de Oliveira Lima<sup>1</sup>;**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracaju, SE.

<https://lattes.cnpq.br/7186789084023225>

**Maria Emília Camargo<sup>2</sup>;**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS.

<https://lattes.cnpq.br/7617091280907670>

**Rosecler Maschio Gilioli<sup>3</sup>.**

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS.

<https://lattes.cnpq.br/0179329381881855>

**RESUMO:** O presente capítulo discute a aplicabilidade da Estratégia do Oceano Azul como motor de disrupção e sustentabilidade em ecossistemas empreendedores contemporâneos. Em um cenário global marcado por mercados saturados e competição predatória, comumente chamadas de “oceanos vermelhos”, a transição para a inovação de valor torna-se um imperativo estratégico. O trabalho analisa o rompimento do *trade-off* entre diferenciação e baixo custo, explorando as ferramentas analíticas fundamentais propostas por Kim e Mauborgne, como a Matriz das Quatro Ações e a Curva de Valor. Ademais, o texto atualiza o debate ao integrar o impacto da Inteligência Artificial e da economia digital na criação de novos espaços de mercado em 2026. Ao abordar as barreiras à imitação e os desafios de execução organizacional, conclui-se que o Oceano Azul não deve ser encarado como um destino final, mas como uma mentalidade estratégica contínua e essencial para empreendedores que buscam tornar a concorrência irrelevante em um mundo de mudanças aceleradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação de Valor. Empreendedorismo Disruptivo. Vantagem Competitiva.

## THE BLUE OCEAN STRATEGY AS A CATALYST FOR DISRUPTIVE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS

**ABSTRACT:** This chapter discusses the applicability of the Blue Ocean Strategy as a driver of disruption and sustainability in contemporary entrepreneurial ecosystems. In a global landscape marked by saturated markets and predatory competition—commonly referred to as “red oceans”—the transition to value innovation becomes a strategic imperative. This study analyzes the breaking of the trade-off between differentiation and low cost, exploring the fundamental analytical tools proposed by Kim and Mauborgne, such as the Four-Action Matrix and the Value Curve. Furthermore, the text updates the debate by integrating the impact of Artificial Intelligence and the digital economy on the creation of new market spaces in 2026. By addressing barriers to imitation and the challenges of organizational execution, it concludes that the Blue Ocean should not be viewed as a final destination, but as a continuous and iterative strategic mindset, essential for entrepreneurs seeking to make competition irrelevant in a world of rapid change.

**KEY-WORDS:** Value Innovation. Disruptive Entrepreneurship. Competitive Advantage.

### INTRODUÇÃO

No cenário empreendedor contemporâneo, a imagem mais comum é a de um campo de batalha saturado. Mercados tradicionais assemelham-se a “oceanos vermelhos”, onde a água está tingida pelo sangue da competição feroz entre empresas que lutam por frações cada vez menores da pouca demanda existente. Nesse ecossistema, o sucesso costuma ser medido por vitórias marginais, a exemplo de uma redução mínima de preço, uma melhoria incremental de desempenho ou uma campanha de marketing mais agressiva que a do vizinho. No entanto, para o empreendedor que busca impacto e sustentabilidade a longo prazo, essa mentalidade de “soma zero” é uma armadilha de retornos decrescentes.

A Estratégia do Oceano Azul, imortalizada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, surge não apenas como uma ferramenta de gestão, mas como uma mudança de paradigma ontológico para o empreendedorismo. Em vez de aceitar as fronteiras da indústria como marcos intransponíveis, o empreendedor de oceano azul as reconstrói e se recoloca. A tese central é provocativa e libertadora: a única maneira de vencer a concorrência é parando de tentar vencê-la. Ao focar na criação de novos espaços de mercado, onde a competição é irrelevante, as organizações deixam de ser seguidoras de regras para se tornarem criadoras de valor.

Contudo, a aplicação dessa estratégia em 2026 exige uma releitura. Não se vive mais no vácuo tecnológico de décadas anteriores. Atualmente, a inteligência artificial, a economia de plataforma e a hiperpersonalização aceleram o ciclo de vida de qualquer oceano azul, tornando-o vermelho em tempo recorde. Portanto, ser um empreendedor

disruptivo hoje não é apenas encontrar um oceano azul, mas desenvolver a capacidade organizacional de navegar constantemente em direção ao novo.

Este texto propõe uma análise profunda sobre como a inovação de valor atua como o motor dessa transição. Discute-se como o rompimento do *trade-off* entre diferenciação e baixo custo permite que startups e empresas consolidadas escapem das métricas de vaidade e foquem no que realmente importa: a resolução de problemas de formas que o mercado ainda não teve a audácia de imaginar. Ao longo do texto, exploraremos as ferramentas analíticas fundamentais e os desafios práticos de se manter a relevância em um mundo onde a disrupção é a única constante.

## OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade da Estratégia do Oceano Azul como motor de sustentabilidade e crescimento para novos empreendimentos. Como objetivos específicos o texto pretende descrever o conceito de Inovação de Valor e o rompimento do trade-off entre custo e diferenciação, apresentar o instrumental analítico através da matriz das quatro ações e curva de valor, sendo elas como ferramentas práticas de gestão, discutir o papel da inteligência artificial e da digitalização na aceleração da criação de novos mercados e identificar as barreiras organizacionais e estratégicas que garantem a sustentabilidade do oceano azul.

## METODOLOGIA

A construção deste capítulo fundamenta-se em uma abordagem de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A escolha por esta metodologia justifica-se pela necessidade de investigar fenômenos estratégicos complexos que não podem ser reduzidos apenas a métricas quantitativas, exigindo uma compreensão profunda dos modelos de negócio e das dinâmicas de inovação de valor.

A primeira fase consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática e integrativa. O levantamento abrangeu as obras de Kim e Mauborgne (2005), estabelecendo a base conceitual da Estratégia do Oceano Azul. Complementarmente, buscou-se o diálogo com a literatura clássica de estratégia competitiva (Porter, 1980) e as teorias modernas de disrupção tecnológica. Esta etapa permitiu contrastar a lógica da vantagem competitiva tradicional com a inovação de valor, consolidando o embasamento necessário para a crítica ao modelo de oceanos vermelhos.

A segunda fase, realizada entre janeiro e março de 2026, utilizou o método de estudo de múltiplos casos, selecionando empresas que operam no cenário de 2024-2026, com foco em setores de alta tecnologia, como FinTechs, EdTechs e plataformas baseadas em Inteligência Artificial Generativa. Os critérios de seleção das empresas basearam-se na capacidade comprovada de redefinir as fronteiras de seus setores originais e na criação

de novos espaços de mercado. Esta análise permitiu observar a teoria do Oceano Azul aplicada em tempo real aos desafios da transformação digital acelerada.

Dessa forma, a metodologia proposta não se limita a uma descrição teórica, mas oferece um percurso investigativo que conecta os fundamentos clássicos da estratégia com a realidade volátil do empreendedorismo contemporâneo, garantindo a validade das conclusões apresentadas nas seções subsequentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise crítica dos resultados deste estudo revela que a transição para um oceano azul não representa apenas uma manobra tática, mas uma reconfiguração da lógica estrutural da empresa. O primeiro ponto de inflexão identificado na discussão é o abandono da visão determinista de mercado, em que as fronteiras da indústria são aceitas como dadas, em favor de uma visão reconstrucionista.

Nesta perspectiva, o empreendedor compreende que a demanda pode ser criada e não apenas capturada da concorrência. A inovação de valor, portanto, emerge como o núcleo dessa transformação, desafiando a fronteira de produtividade clássica ao postular que a diferenciação e o baixo custo podem coexistir em uma relação de reforço mútuo.

Carmona, De Aquino e Gouveia (2016) citam que:

Nessas condições, compreender o que constitui uma empresa inovadora tem-se tornado cada vez mais necessário, tendo em vista a crescente importância dada à inovação como fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo De Nigri e Salerno (2005), a inovação é uma estratégia que possibilita às empresas auferirem maiores ganhos, particularmente se ocorrer diferenciação de produto que possibilite a elas a obtenção de preço prêmio (Alves; Bomtempo, 2007).

Quando o empreendedor foca na utilidade excepcional para o comprador, ele naturalmente identifica fatores de competitividade que a indústria considera sagrados, mas que perderam relevância para o usuário final. A eliminação desses fatores redundantes permite uma redução drástica na estrutura de custos, enquanto a elevação de atributos ignorados pelos rivais cria um salto de valor que isola a empresa da pressão competitiva imediata.

Aprofundando a discussão sobre o instrumental analítico, observa-se que a matriz estratégica funciona como um mapa cognitivo que força o empreendedor a confrontar a homogeneidade de seu setor. A análise das curvas de valor demonstra que, em oceanos vermelhos, as empresas tendem a convergir para um perfil estratégico idêntico, resultando em uma guerra de preços e comoditização.

Para ilustrar o exposto acima, Vieira e Barbero (2014) mencionam que:

Para criar o oceano azul, ou seja, romper o dogma do trade-off valor-custo e criar uma nova

curva de valor, a curva de valor atual deve ser questionada sob a ótica de quatro ações: eliminar, reduzir, elevar e criar. Conhecido como modelo das 4 ações, todas as quatro perguntas devem ser respondidas para criar uma nova curva de valor. Esse modelo é visual e de fácil compreensão, o que permite o envolvimento de todos os níveis da organização, aumentando o comprometimento na execução da estratégia. Ao responder as quatro perguntas, a empresa é forçada a buscar, simultaneamente, diferenciação e baixo custo. A diferenciação é atingida quando se responde ao questionamento do que deve ser criado ou elevado.

A eficácia da estratégia do oceano azul reside na capacidade de gerar uma curva de valor que possua foco, divergência e uma mensagem central contundente. Isso exige o que pode ser chamado de a arte do sacrifício estratégico, onde o empreendedor aceita deliberadamente o desempenho inferior em atributos tradicionais para investir maciçamente em novos vetores de valor, criando uma especificidade visível e interessante. Essa divergência estratégica é o que confere ao oceano azul sua identidade única, permitindo que a empresa fale diretamente com camadas de não-consumidores que antes se sentiam alienadas ou mal atendidas pelas ofertas padronizadas da indústria.

No contexto tecnológico atual, a discussão ganha uma nova dimensão com a integração sistêmica da inteligência artificial. Os resultados apontam que a IA atua como um acelerador da inovação de valor ao reduzir drasticamente o custo da experimentação e da personalização.

Antes, a customização em massa representava um desafio logístico e financeiro intransponível para as pequenas empresas; atualmente, os algoritmos de aprendizado de máquina permitem que as empresas redesenhem suas ofertas em tempo real, adaptando-as às micro-necessidades de nichos inexplorados e até então desconhecidos. Esta agilidade no oceano azul permite que as organizações não apenas descubram novos mercados, mas os expandam continuamente através da análise preditiva de comportamentos de não-consumidores.

Assim, a IA, desloca a competição da escala produtiva para a escala de aprendizado; ganha quem melhor utiliza os dados para antecipar a próxima fronteira de utilidade, tornando a infraestrutura física secundária em relação à inteligência estratégica aplicada ao modelo de negócio.

Mencionam Rapalo, Freitas e Victor (2026):

A cultura de inovação envolve criar um ambiente organizacional que incentive comportamentos e atividades que resultem em mudanças práticas e úteis, rompendo padrões anteriores (Silva Junior, Sampaio & Rojo, 2016). Empresas estruturadas tecnologicamente investem na capacitação e suporte para que indivíduos possam inovar, possibilitando novas soluções e oportunidades de mercado, inclusive em modelos de economia compartilhada (Silva Junior, Sampaio & Rojo, 2016).

Os autores acima citados complementam:

a inovação, seja sustentadora ou disruptiva, é um fator central para a competitividade, expansão e sobrevivência das empresas em mercados globais dinâmicos. A combinação de tecnologia, cultura organizacional e estratégias de mercado determina a capacidade de inovar e gerar vantagem competitiva de forma contínua.

É válido salientar que a sustentabilidade dessa vantagem competitiva é indissociável das barreiras à imitação que o oceano azul constrói naturalmente. A discussão revela que a proteção mais resiliente contra imitadores não reside em patentes, mas no conflito interno que a nova estratégia impõe aos rivais do oceano vermelho. Quando uma empresa cria um oceano azul, ela estabelece uma lógica operacional e uma imagem de marca que são incompatíveis com o *status quo* das empresas estabelecidas. Para um líder de mercado tradicional copiar um oceano azul, ele teria que abandonar seus próprios ativos, canibalizar suas fontes de receita atuais e transformar sua cultura corporativa, o que gera uma resistência sistêmica conhecida como o dilema do inovador. Essa barreira de marca e operacional garante ao pioneiro um período de monopólio temporário, essencial para a consolidação de efeitos de rede e para o aprimoramento contínuo da experiência do usuário, dificultando qualquer tentativa posterior de entrada por parte dos seguidores de mercado.

Por fim, a dimensão humana da execução estratégica surge como o fator determinante para que a discussão teórica se converta em resultados tangíveis. A análise das falhas na implementação de oceanos azuis indica que a resistência organizacional é frequentemente subestimada, pois a estratégia exige que os colaboradores abandonem métricas de desempenho consagradas em favor de novos indicadores de valor, o que pode gerar insegurança e boicotes internos.

A solução discutida para esse impasse é a aplicação do processo justo, que busca engajar as pessoas na construção da nova rota estratégica através da transparência e da clareza de expectativas. Quando a tripulação compreende a necessidade da mudança e se sente parte da reconstrução das fronteiras do mercado, o compromisso voluntário substitui a obediência forçada. Assim, a execução bem-sucedida do oceano azul coroa um ciclo que começa na percepção criativa, passa pelo rigor analítico das ferramentas de inovação e culmina em uma cultura organizacional resiliente e orientada para a criação constante de novos horizontes de valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estratégia do Oceano Azul não é um destino estático, mas uma jornada contínua. A investigação empreendida ao longo deste capítulo permite concluir que a Estratégia do Oceano Azul transcende a categoria de mera ferramenta de gestão para se consolidar como um manifesto contra o mimetismo competitivo e a estagnação mercadológica. No

ecossistema empresarial contemporâneo, a transição para águas inexploradas não é mais uma opção de luxo para empresas visionárias, mas uma necessidade de sobrevivência em um mundo onde os ciclos de vida dos produtos são drasticamente encurtados pela disrupção digital. A tese central aqui defendida é que a criação de novos espaços de mercado exige, antes de tudo, uma ruptura ontológica na forma como o valor é concebido. O empreendedor deve abandonar a busca por vantagens marginais sobre os rivais para se tornar o arquiteto de uma utilidade inédita, onde a competição se torna irrelevante não por ter sido vencida, mas por ter sido transcendida através de uma nova lógica de valor e custo.

Conclui-se que a tecnologia, embora fundamental, não é o fim em si mesma, mas o meio pelo qual a agilidade estratégica se manifesta. A capacidade de utilizar algoritmos preditivos para identificar dores latentes de não-consumidores oferece ao empreendedor a bússola necessária para navegar com precisão em direção a mercados que ainda não foram cartografados. Entretanto, essa vanguarda tecnológica deve estar ancorada em um propósito humano claro: a estratégia do oceano azul só se sustenta quando a inovação tecnológica se traduz em um salto de utilidade que simplifica a vida do usuário, reduz riscos ou eleva a produtividade de forma que a concorrência tradicional, presa a estruturas pesadas e obsoletas, não consiga replicar sem destruir sua própria identidade.

Ademais, é imperativo destacar que o “azul” do oceano estratégico não é um estado de repouso, mas um equilíbrio dinâmico e transiente. A natureza do mercado é intrinsecamente entrópica; todo oceano azul carrega em si a semente da vermelhidão futura, à medida que o sucesso atrai seguidores e imitadores. Portanto, a conclusão mais vital deste estudo é que o sucesso a longo prazo não reside na descoberta de um único oceano azul, mas no desenvolvimento de uma competência organizacional para a exploração contínua. O empreendedor deve cultivar uma mentalidade de “vigilância estratégica”, monitorando constantemente a convergência das curvas de valor para identificar o momento exato de pivotar e reconstruir as fronteiras do mercado uma vez mais. A estratégia, portanto, deixa de ser um plano estático para se tornar um processo iterativo e perpétuo de descoberta e entrega de valor.

Por fim observa-se que o sucesso da implementação deste paradigma reside na dimensão ética e social da execução. A sustentabilidade de um novo espaço de mercado é garantida pela confiança e pelo engajamento de todos os agentes envolvidos, desde os colaboradores, que devem se sentir parte da visão criativa através de processos justos, até os clientes, que percebem a integridade da proposta de valor. Navegar em direção ao oceano azul é, em essência, um ato de coragem intelectual que desafia o *status quo* em busca de um futuro onde a inovação não é um acidente de percurso, mas o resultado deliberado de uma estratégia centrada na criação de um valor que o mundo ainda não sabia que precisava.

## REFERÊNCIAS

CARMONA, Charles Ulises de Montreuil; DE AQUINO, Joás Tomaz; GOUVEIA, Rafaela Lemos Andrade. **Inovação e agregação de valor**: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 71–84, 2016. DOI: 10.5585/exactaep.v14n1.6170. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6170>. Acesso em: 17 mar. 2026.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LIMA, R. O. de O. et al. Sociedade limitada unipessoal - SLU: O melhor para uma startup? **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, p. e1910917757, 20 jul. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/17757>. Acesso em: 20 mar. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPALO, L. B.; FREITAS, R. C. de; VICTOR, A. C. Estratégia do oceano azul e inovação disruptiva aplicadas ao caso Uber. **Journal of Accounting, Management, Economics and Sustainability**, [S. l.], v. 3, n. 1, 2026. Disponível em: <https://periodicojames.com.br/index.php/james/article/view/42>. Acesso em: 17 mar. 2026.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

VIEIRA, Bruno Nascimento; BARBERO, Edson Ricardo. **Estratégia do oceano azul**: relato de uma implantação bem sucedida em um setor em maturidade e excesso de oferta. [S. l.: s. n.], 2014.

### CULTURA ORGANIZACIONAL E ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

**Matheus Ramos Rebouças<sup>1</sup>.**

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana, pesquisador independente, Feira de Santana, Bahia.

<https://lattes.cnpq.br/8590262749153377>

**RESUMO:** A crescente adoção de soluções de inteligência artificial (IA) nas organizações tem intensificado o debate sobre os fatores que condicionam seu uso efetivo. Embora a literatura tradicional privilegie aspectos técnicos e estruturais, observa-se uma lacuna na compreensão dos fatores organizacionais que influenciam a incorporação dessas tecnologias. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo teórico-conceitual que explique a influência da cultura organizacional na adoção de IA em empresas do setor de serviços. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza teórica, fundamentada em revisão integrativa da literatura nas áreas de cultura organizacional, inovação tecnológica e inteligência artificial organizacional. Como resultado, propõe-se um modelo que articula dimensões culturais — orientação à inovação, ao controle e ao aprendizado — a mecanismos organizacionais intermediários, como capacidade absorptiva, apoio da alta gestão e processos de experimentação. Conclui-se que a adoção de IA depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas também de condições culturais que favoreçam a aprendizagem, a experimentação e a adaptação organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional. Inteligência artificial. Inovação organizacional.

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ADOPTION IN SERVICE ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** The growing adoption of artificial intelligence (AI) solutions in organizations has intensified discussions about the factors that influence their effective use. While traditional literature emphasizes technical and structural aspects, there is a gap in understanding the organizational factors that shape the adoption of these technologies. This study aims to propose a theoretical-conceptual model that explains how organizational culture influences AI adoption in service organizations. Methodologically, this is a theoretical study based on an integrative literature review in the fields of organizational culture, technological

innovation, and organizational artificial intelligence. The findings suggest that cultural dimensions—innovation orientation, control orientation, and learning orientation—affect AI adoption through intermediary mechanisms such as absorptive capacity, top management support, and experimentation processes. The study concludes that AI adoption depends not only on technological availability but also on cultural conditions that support learning, experimentation, and organizational adaptation.

**KEY-WORDS:** Organizational culture. Artificial intelligence. Technological innovation.

## INTRODUÇÃO

A intensificação da transformação digital tem redefinido as bases competitivas das organizações contemporâneas, especialmente no setor de serviços, caracterizado por alta dependência de conhecimento e interação humana. Nesse cenário, a inteligência artificial (IA) emerge como uma tecnologia estratégica capaz de promover ganhos significativos de eficiência, automação de processos e melhoria na tomada de decisão (Davenport; Ronanki, 2018).

Apesar do avanço tecnológico, a adoção de IA não ocorre de forma homogênea entre as organizações. Enquanto algumas empresas conseguem integrar essas soluções de maneira eficaz, outras enfrentam dificuldades substanciais, mesmo dispondo de infraestrutura tecnológica adequada. Essa discrepância sugere que fatores além da tecnologia influenciam o processo de adoção.

Dentre esses fatores, a cultura organizacional destaca-se como um elemento central, pois engloba valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos e moldam a forma como as organizações respondem a mudanças (Schein, 2010). Culturas organizacionais que incentivam inovação, aprendizado e experimentação tendem a ser mais propensas à incorporação de tecnologias emergentes.

Diante desse contexto, este estudo busca avançar na compreensão da relação entre cultura organizacional e o uso de tecnologias inteligentes, propondo um modelo teórico que integra diferentes perspectivas da literatura.

## OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo geral propor um modelo teórico-conceitual integrativo que explique a influência da cultura organizacional na adoção de soluções de IA em organizações do setor de serviços. Parte-se do pressuposto de que a incorporação de tecnologias emergentes não depende exclusivamente de fatores técnicos, mas é fortemente condicionada por elementos culturais que orientam comportamentos, decisões e práticas organizacionais.

De forma específica, busca-se identificar e analisar as principais dimensões da cultura organizacional que atuam como facilitadoras ou barreiras à adoção de tecnologias baseadas em IA, com destaque para a orientação à inovação, ao controle e ao aprendizado. Além disso, o estudo pretende compreender como tais dimensões culturais se articulam com mecanismos organizacionais intermediários — como a capacidade absorptiva, o apoio da alta gestão e os processos de experimentação — que viabilizam a transformação do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas.

Por fim, o estudo objetiva contribuir para a integração de diferentes correntes teóricas presentes na literatura de Administração, especialmente nos campos de cultura organizacional, inovação e adoção de tecnologias, propondo um arcabouço analítico que possa orientar futuras investigações empíricas. Adicionalmente, busca-se oferecer subsídios para a prática gerencial, auxiliando gestores na construção de ambientes organizacionais mais propícios à adoção eficaz de soluções de IA.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórica, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório, uma vez que busca aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda em consolidação na literatura: a influência da cultura organizacional na adoção de soluções de IA. A opção por um estudo teórico justifica-se pela necessidade de integrar diferentes perspectivas conceituais e construir um modelo analítico capaz de explicar relações ainda pouco sistematizadas no campo da Administração.

A coleta de informações ocorreu no período de janeiro de 2024 a março de 2025, por meio de buscas sistemáticas em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, tais como Google Scholar, Scopus e Web of Science, amplamente reconhecidas pela relevância e rigor científico das publicações indexadas.

A busca bibliográfica concentrou-se em publicações no período de 2000 a 2024, com exceção de obras clássicas anteriores consideradas fundamentais para a fundamentação teórica do estudo, como Davis (1989) e Cohen e Levinthal (1990). Foram selecionados estudos alinhados ao objetivo da pesquisa, considerando relevância temática, impacto acadêmico e aderência ao escopo do estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura, a qual permite a síntese e a articulação de conhecimentos provenientes de diferentes abordagens teóricas e metodológicas. Essa estratégia metodológica possibilita não apenas a identificação de lacunas no estado da arte, mas também a proposição de modelos conceituais e agendas de pesquisa futura, sendo especialmente adequada para estudos de caráter teórico-conceitual.

O processo de revisão contemplou a análise de produções científicas nacionais e internacionais nas áreas de cultura organizacional, adoção de inovações tecnológicas e

IA aplicada às organizações. A seleção das fontes considerou critérios como relevância temática, reconhecimento acadêmico dos autores, impacto das publicações e aderência ao objetivo do estudo. Foram incluídos tanto trabalhos clássicos, que fundamentam os principais constructos teóricos, quanto estudos contemporâneos, que refletem os avanços recentes no campo.

A análise do material selecionado foi conduzida de forma interpretativa e crítica, buscando identificar convergências, divergências e lacunas na literatura. A partir dessa análise, procedeu-se à construção de um modelo teórico integrativo, no qual são articuladas dimensões culturais e mecanismos organizacionais intermediários que influenciam a adoção de IA. Esse processo envolveu a sistematização dos principais conceitos e a proposição de relações teóricas entre eles, contribuindo para a consolidação de um arcabouço analítico coerente e consistente.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de um estudo teórico, não houve a utilização de instrumentos de coleta de dados empíricos, sendo o desenvolvimento da pesquisa fundamentado exclusivamente na análise e integração da literatura existente. Tal abordagem reforça o caráter exploratório do estudo e sua contribuição para o avanço teórico no campo da Administração.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrativa da literatura evidencia que a adoção de soluções de IA nas organizações transcende aspectos estritamente tecnológicos, configurando-se como um fenômeno essencialmente sociotécnico (Venkatesh et al., 2003). Nesse sentido, a cultura organizacional emerge como um elemento estruturante, capaz de influenciar tanto a predisposição quanto a capacidade das organizações em incorporar tecnologias emergentes em suas rotinas e processos decisórios.

A partir da revisão realizada, identificam-se três dimensões culturais centrais que condicionam a adoção de IA: a orientação à inovação, a orientação ao controle e a orientação ao aprendizado. Tais dimensões refletem diferentes padrões de valores e práticas organizacionais que, em conjunto, moldam o ambiente interno no qual as decisões tecnológicas são tomadas.

A orientação à inovação está associada à valorização da criatividade, da experimentação e da disposição para assumir riscos (Rogers, 2003). Organizações que apresentam essa característica tendem a demonstrar maior abertura à adoção de tecnologias disruptivas, uma vez que encaram a incerteza como parte inerente do processo inovativo. Nesse contexto, a IA é percebida não apenas como uma ferramenta operacional, mas como um vetor estratégico de transformação organizacional.

Em contraste, a orientação ao controle refere-se à ênfase em normas, procedimentos padronizados e previsibilidade operacional (Schein, 2010). Embora tal orientação seja

fundamental para garantir eficiência e estabilidade, ela pode atuar como um fator limitante à adoção de tecnologias emergentes, especialmente quando estas exigem flexibilidade, adaptação e tolerância ao erro. Assim, culturas organizacionais excessivamente orientadas ao controle tendem a apresentar maior resistência à incorporação de soluções baseadas em IA.

Por sua vez, a orientação ao aprendizado configura-se como uma dimensão crítica para a adoção tecnológica, na medida em que envolve a capacidade da organização de adquirir, interpretar e aplicar novos conhecimentos (March, 1991). Ambientes organizacionais que promovem a aprendizagem contínua favorecem a absorção de tecnologias complexas, como a IA, uma vez que estimulam a troca de conhecimento e o desenvolvimento de competências internas.

Além das dimensões culturais, a análise da literatura permite identificar mecanismos organizacionais intermediários que mediam a relação entre cultura organizacional e a incorporação tecnológica. Dentre esses mecanismos, destaca-se a capacidade absorptiva, entendida como a habilidade da organização de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los comercialmente (Cohen; Levinthal, 1990). Esse constructo desempenha papel fundamental na tradução do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas.

Outro mecanismo relevante é o apoio da alta gestão, que atua como elemento legitimador das iniciativas de inovação (Teece, 2007). A liderança organizacional exerce influência direta na alocação de recursos, na definição de prioridades estratégicas e na criação de um ambiente favorável à experimentação tecnológica. Nesse sentido, o comprometimento da alta gestão com a inovação é determinante para o sucesso do uso de tecnologias inteligentes.

Adicionalmente, os processos de experimentação configuram-se como práticas essenciais para a implementação de tecnologias emergentes (March, 1991). A possibilidade de testar soluções em ambientes controlados permite reduzir incertezas, validar hipóteses e ajustar modelos antes de sua adoção em larga escala. Tais processos são particularmente relevantes no contexto da IA, dada a complexidade e a natureza probabilística de seus resultados.

A articulação entre dimensões culturais e mecanismos organizacionais permite compreender que a incorporação não ocorre de forma direta, mas mediada por condições internas que viabilizam ou restringem sua implementação. Dessa forma, organizações com culturas orientadas à inovação e ao aprendizado tendem a desenvolver mecanismos mais robustos de absorção e experimentação, aumentando sua capacidade de adoção tecnológica. Em contrapartida, culturas orientadas predominantemente ao controle podem inibir esses mecanismos, dificultando a incorporação de novas tecnologias.

Sob uma perspectiva teórica, os achados deste estudo contribuem para a integração de diferentes correntes da literatura, ao conectar elementos da cultura organizacional com

teorias de adoção de inovação e aprendizagem organizacional. Essa abordagem permite avançar na compreensão da IA como um fenômeno organizacional complexo, que envolve não apenas infraestrutura tecnológica, mas também aspectos simbólicos, cognitivos e comportamentais.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que a adoção bem-sucedida de IA requer mais do que investimentos em tecnologia. É necessário promover mudanças culturais que incentivem a inovação, a aprendizagem contínua e a experimentação. Gestores que compreendem essa dinâmica tendem a desenvolver estratégias mais eficazes para a implementação de tecnologias emergentes, reduzindo resistências internas e potencializando os benefícios organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a adoção de soluções de IA nas organizações deve ser compreendida para além de seus aspectos técnicos, configurando-se como um fenômeno profundamente influenciado por fatores organizacionais e culturais. Nesse sentido, a cultura organizacional mostrou-se um elemento central na explicação das diferentes capacidades das organizações em incorporar tecnologias emergentes, uma vez que orienta comportamentos, práticas e decisões estratégicas (Schein, 2010).

A partir da proposição de um modelo teórico-conceitual integrativo, foi possível identificar que dimensões culturais como orientação à inovação, ao aprendizado e ao controle exercem influência significativa sobre a adoção de IA. Em especial, culturas organizacionais que valorizam a experimentação, a aprendizagem contínua e a abertura à mudança tendem a favorecer a incorporação de novas tecnologias, enquanto ambientes excessivamente orientados ao controle podem atuar como barreiras ao processo inovativo (Rogers, 2003).

Adicionalmente, o estudo destacou o papel dos mecanismos organizacionais intermediários, como a capacidade absorptiva, o apoio da alta gestão e os processos de experimentação, que atuam como mediadores entre cultura e adoção tecnológica. Esses mecanismos são fundamentais para a transformação do potencial tecnológico em práticas organizacionais efetivas, reforçando a ideia de que a adoção de IA depende não apenas da disponibilidade de recursos tecnológicos, mas também da capacidade organizacional de aprender, adaptar-se e inovar (Cohen; Levinthal, 1990).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar diferentes correntes da literatura de Administração, especialmente nos campos de cultura organizacional, inovação e adoção de tecnologias, oferecendo um arcabouço analítico que amplia a compreensão da IA como fenômeno sociotécnico. Sob a perspectiva gerencial, os achados sugerem que gestores devem priorizar não apenas investimentos em tecnologia, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à inovação e à aprendizagem

contínua, como condição essencial para o sucesso de iniciativas baseadas em IA (Davis, 1989).

Como limitação, destaca-se a natureza teórica do estudo, que não contempla validação empírica do modelo proposto. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras testem empiricamente as relações aqui apresentadas, explorando diferentes contextos organizacionais e setores econômicos. Ademais, investigações futuras podem aprofundar a análise de variáveis contextuais, como maturidade digital e estrutura organizacional, ampliando a compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. **Artificial intelligence for the real world.** *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

DAVIS, Fred D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology.** *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989.

MARCH, James G. **Exploration and exploitation in organizational learning.** *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TEECE, David J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

VENKATESH, Viswanath; et al. **User acceptance of information technology: toward a unified view.** *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

## CAPÍTULO 9

### DO COMPLIANCE TRADICIONAL AO COMPLIANCE DIGITAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E IMPLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RISCOS

**Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante<sup>1</sup>.**

Docente efetiva do curso de Administração na Unespar - Campus de Campo Mourão.

<http://lattes.cnpq.br/7179521268709996>

**RESUMO:** Este ensaio teórico discute a transição do compliance tradicional para o compliance digital, analisando seus fundamentos e implicações para a gestão de riscos e conformidade. A contextualização parte da consolidação histórica dos mecanismos de compliance, como códigos de conduta, auditorias internas e canais de denúncia, e da necessidade de compreender sua reconfiguração diante da incorporação da inteligência artificial. A metodologia adotada é de caráter teórico-analítico, baseada em revisão crítica da literatura e na articulação de diferentes perspectivas da governança corporativa. Os resultados evidenciam que a inteligência artificial potencializa a eficiência dos mecanismos de compliance, ao reduzir custos de monitoramento e ampliar a capacidade de prever riscos. Ao mesmo tempo, sua adoção responde a pressões institucionais por legitimidade, transparência e accountability. A análise mostra que o compliance digital não é apenas uma evolução incremental, mas uma transformação paradigmática que integra tecnologia, ética e regulação. A auditoria algorítmica e a governança algorítmica emergem como práticas indispensáveis para assegurar que os sistemas de IA sejam utilizados de forma responsável. Conclui-se que o compliance digital oferece às organizações um modelo mais robusto e adaptativo para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão de riscos e conformidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compliance digital. Inteligência artificial. Auditoria algorítmica. Gestão de riscos.

#### FROM TRADITIONAL TO DIGITAL COMPLIANCE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND IMPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RISK MANAGEMENT

**ABSTRACT:** This theoretical essay discusses the transition from traditional compliance to digital compliance, analyzing its foundations and implications for risk management and corporate conformity. The contextualization begins with the historical consolidation of compliance mechanisms, such as codes of conduct, internal audits, and reporting channels, and the need to understand their reconfiguration through the incorporation of artificial intelligence. The methodology adopted is theoretical and analytical, based on a critical review

of the literature and the articulation of different perspectives on corporate governance. The results show that artificial intelligence enhances the efficiency of compliance mechanisms by reducing monitoring costs and expanding the ability to anticipate risks. At the same time, its adoption responds to institutional pressures for legitimacy, transparency, and accountability. The analysis demonstrates that digital compliance is not merely an incremental evolution but a paradigmatic transformation that integrates technology, ethics, and regulation. In this context, algorithmic auditing and algorithmic governance emerge as indispensable practices to ensure that AI systems are used responsibly. It is concluded that digital compliance provides organizations with a more robust and adaptive model to address contemporary challenges in risk management and conformity.

**KEY-WORDS:** Digital compliance. Artificial intelligence. Risk management.

## INTRODUÇÃO

O compliance consolidou-se nas últimas décadas como um dos pilares da governança corporativa, desempenhando papel essencial na mitigação de riscos e na promoção da integridade organizacional. Mecanismos como canais de denúncia, comitês de ética, códigos de conduta, auditorias internas e políticas de treinamento contínuo são instrumentos indispensáveis para assegurar que as práticas empresariais estejam em conformidade com normas legais e regulatórias, além de atender às expectativas sociais de transparência e responsabilidade. A literatura clássica sobre ética organizacional e governança, representada por autores como Paine (1995), Treviño et al. (1999), Walker (2006), Tyler et al. (2008) e Bell (2020), fornece uma base teórica para compreender a importância desses mecanismos na estrutura corporativa.

Paralelamente, o avanço da Inteligência Artificial (IA) introduz novas possibilidades e desafios para o campo do compliance. Sistemas algorítmicos capazes de processar grandes volumes de dados, identificar padrões e antecipar riscos oferecem às organizações ferramentas sofisticadas para monitorar condutas, detectar irregularidades e automatizar processos de auditoria.

Contudo, a adoção da IA também levanta questões éticas e regulatórias, como vieses algorítmicos, falta de transparência e accountability, que exigem reflexão crítica e novos marcos normativos. Nesse sentido, estudos recentes como os de Kashefi, Kashefi e Mirsarai (2024), que analisam a regulação global da IA, e pesquisas recentemente publicadas como a de Papagiannidis, Mikalef e Conboy (2025), voltadas à análise crítica da governança da IA responsável, ampliam o debate iniciado por Floridi (2014), Mittelstadt et al. (2016) e Russell e Norvig (2021).

A Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976) é utilizada como base principal, por explicar como os mecanismos de compliance reduzem os custos de agência e mitigam os conflitos de interesse entre acionistas e gestores. Complementarmente, a Teoria Institucional

(DiMaggio; Powell, 1983; Meyer; Rowan, 1977) é mobilizada para demonstrar que a adoção da IA nos processos de compliance não se limita à eficiência organizacional, mas também responde a pressões externas de reguladores, sociedade e mercado, reforçando a busca por legitimidade institucional.

Assim, ao articular fundamentos teóricos consolidados com debates contemporâneos sobre tecnologia e regulação, este estudo contribui para a compreensão de um campo emergente que pode ser denominado compliance digital. Nesse contexto, a IA é analisada como instrumento de inovação nos mecanismos tradicionais de conformidade e, simultaneamente, como objeto de regulação, evidenciando a necessidade de integrar eficiência, ética e legitimidade na gestão de riscos corporativos.

## OBJETIVO

O estudo tem como objetivo analisar os mecanismos de compliance e o papel da inteligência artificial na potencialização de sua eficácia, considerando também as implicações para novas formas de regulação e legitimidade.

## METODOLOGIA

Este estudo configura-se como um ensaio teórico, cuja natureza é reflexiva e analítica, voltada à construção de um quadro conceitual sobre mecanismos de compliance e sua relação com a inteligência artificial. Diferentemente de pesquisas empíricas, não há coleta de dados primários, mas sim a sistematização e problematização da literatura existente. O objetivo metodológico é oferecer uma análise crítica que articule fundamentos clássicos da governança corporativa com debates contemporâneos sobre ética e regulação algorítmica, contribuindo para o avanço teórico do campo.

O procedimento adotado consistiu em um levantamento bibliográfico sistemático e seletivo, contemplando obras clássicas sobre compliance, ética organizacional e governança, além de estudos recentes que discutem a regulação e a governança da inteligência artificial. A seleção seguiu critérios de relevância acadêmica, atualidade e pertinência ao tema, priorizando artigos publicados em periódicos de alto impacto e excluindo trabalhos sem relação direta com os mecanismos de compliance ou com a aplicação da IA. O período de levantamento dos estudos ocorreu entre os meses de janeiro a março de 2026.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, mostrou-se adequado desenvolver este ensaio teórico, com a finalidade de promover uma profícua discussão, por meio de uma estratégia crítica e integrativa, que comparou diferentes perspectivas teóricas, identificando convergências, divergências e lacunas na literatura. A Teoria da Agência foi utilizada como eixo principal, por explicar como os mecanismos de compliance reduzem custos de agência e mitigam conflitos de interesse, enquanto a Teoria Institucional foi mobilizada para compreender a adoção da IA como resposta às pressões externas e busca de legitimidade.

A partir dessa articulação, o estudo propõe o conceito de compliance digital, entendido como a integração entre mecanismos tradicionais de conformidade e inovações tecnológicas, evidenciando a necessidade de alinhar eficiência, ética e legitimidade na gestão de riscos corporativos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos mecanismos de compliance exige uma retomada das bases conceituais que sustentam a governança corporativa. Desde trabalhos como os de Treviño et al. (1999), Walker (2006), Tyler et al. (2008) e Bell (2020), o compliance é entendido como um conjunto de práticas que visam alinhar condutas individuais e coletivas às normas legais e éticas. Paine (1995) acrescenta que a conformidade não deve ser vista apenas como imposição normativa, mas como parte de uma cultura organizacional que promove integridade e confiança. Esses fundamentos clássicos mostram que compliance é tanto controle quanto construção de valores.

A Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), oferece uma explicação seminal para a necessidade de compliance. Ao destacar os conflitos de interesse entre acionistas e gestores, a teoria mostra que os custos de agência decorrem da necessidade de monitorar e alinhar comportamentos. Mecanismos como auditorias internas e códigos de conduta reduzem esses custos ao limitar comportamentos oportunistas. Compliance, nesse sentido, é uma resposta direta à problemática da agência.

A introdução da inteligência artificial amplia essa lógica ao oferecer instrumentos mais sofisticados de monitoramento e controle. Sistemas algorítmicos permitem vigilância contínua e análise preditiva, reduzindo assimetrias de informação. Essa evolução conecta-se à visão de Eisenhardt (1989), que revisitou a Teoria da Agência e destacou a importância de mecanismos de informação para reduzir incertezas. A IA, nesse contexto, representa a materialização contemporânea dessa lógica, ao fornecer dados em tempo real e antecipar riscos.

Essa transformação redefine os custos de agência. Se antes eles estavam ligados a auditorias periódicas e relatórios retrospectivos, agora passam a ser mitigados por sistemas preditivos e adaptativos. O compliance deixa de ser reativo e torna-se proativo. Essa mudança dialoga com a perspectiva de Williamson (1985), que ampliou a análise dos custos de transação, mostrando que estruturas de governança evoluem para reduzir ineficiências. A IA, portanto, fortalece a lógica da eficiência organizacional, central à Teoria da Agência.

Entretanto, compreender o papel da IA em compliance apenas pela ótica da eficiência seria insuficiente. A Teoria Institucional, desenvolvida por Meyer e Rowan (1977) e aprofundada por DiMaggio e Powell (1983), mostra que organizações não operam apenas em busca de eficiência, mas também em resposta a pressões externas. A adoção

de mecanismos de compliance, nesse sentido, é também uma estratégia de legitimação institucional, voltada a atender expectativas sociais e regulatórias.

Organizações buscam conformidade com normas e expectativas sociais para assegurar sua sobrevivência e reputação. A introdução da IA em compliance deve ser entendida nesse contexto: não apenas como ferramenta de controle, mas como resposta às demandas externas por transparência e accountability. Scott (2008) reforça que instituições moldam comportamentos organizacionais, e que práticas como o compliance digital são respostas a pressões regulatórias e culturais.

Estudos recentes ampliam essa visão, como Kashefi, Kashefi e Mirsarai (2024) que mostram que diferentes jurisdições estão avançando em marcos regulatórios para IA, enquanto Papagiannidis, Mikalef e Conboy (2025) analisam criticamente a governança da IA responsável, destacando que a sociedade exige práticas corporativas que incorporem valores éticos. Esses trabalhos atualizam a Teoria Institucional ao mostrar que a legitimidade hoje passa pela adoção de tecnologias responsáveis.

A Teoria Institucional também explica fenômenos como o isomorfismo organizacional. Di Maggio e Powell (1983) destacam que empresas tendem a adotar práticas semelhantes para atender às expectativas de legitimidade. Nesse sentido, a implementação de sistemas de auditoria algorítmica e políticas de transparência não é apenas inovação tecnológica, mas forma de alinhar-se a padrões institucionais emergentes. A IA, portanto, torna-se símbolo de adaptação institucional.

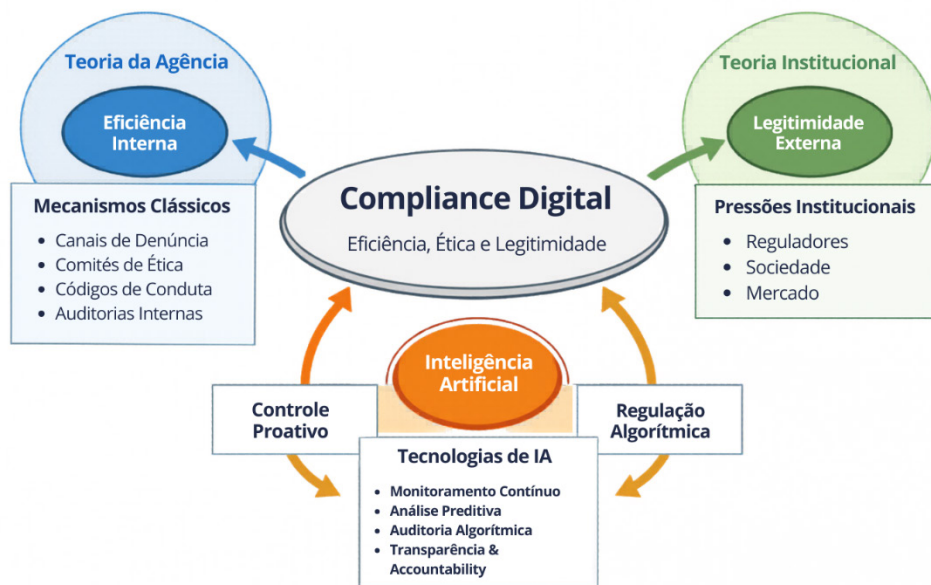
É nesse ponto que se torna pertinente apresentar a Figura 1, que sintetiza graficamente a articulação entre as dimensões teóricas e tecnológicas discutidas. A imagem mostra como a Teoria da Agência (eficiência interna), a Teoria Institucional (legitimidade externa) e a Inteligência Artificial (inovação tecnológica) convergem para o conceito de compliance digital. Essa representação visual ajuda o leitor a compreender que o compliance digital não é apenas uma evolução incremental, mas uma transformação paradigmática que integra eficiência, ética e legitimidade em um mesmo modelo.

A transição do compliance tradicional para o compliance digital não deve ser entendida como ruptura, mas como evolução. Os mecanismos clássicos, como códigos de conduta, auditorias internas e canais de denúncia, continuam sendo fundamentais, mas passam a ser complementados por tecnologias que ampliam sua eficácia. Nesse sentido, o compliance digital emerge como uma camada adicional, que integra inovação tecnológica aos fundamentos normativos e culturais já consolidados. Essa evolução mostra que o compliance não perde sua essência de controle e construção de valores, mas se adapta às novas exigências de um ambiente corporativo cada vez mais complexo e digitalizado.

Essa transição também reflete mudanças no próprio conceito de governança corporativa. Enquanto o compliance tradicional estava centrado em práticas reativas e retrospectivas, o compliance digital se caracteriza por uma abordagem proativa e preditiva, sustentada com o apoio da inteligência artificial. Essa mudança de paradigma conecta-se

diretamente às teorias discutidas: pela ótica da Agência, reduz custos e conflitos de interesse; pela ótica Institucional, responde às pressões externas por legitimidade e transparência. Assim, o compliance digital simboliza a convergência entre tradição e inovação, oferecendo às organizações um modelo mais robusto para a gestão de riscos e conformidade.

**Figura 1:** Condensação gráfica do conceito de compliance digital



**Fonte:** elaboração própria (2026)

O conceito de compliance digital, proposto neste ensaio, sintetiza essa integração ao reconhecer que a IA é simultaneamente instrumento de inovação e objeto de regulação. Essa perspectiva amplia a compreensão do papel da IA na governança corporativa, mostrando que sua adoção é tanto uma estratégia de controle quanto uma resposta às pressões institucionais.

Essa análise crítica revela lacunas importantes na literatura. Muitos estudos concentram-se em aspectos técnicos da IA, negligenciando sua integração com mecanismos de compliance e governança corporativa. Outros abordam a ética de forma abstrata, sem propor metodologias práticas de auditoria e accountability. O presente ensaio busca preencher essa lacuna ao propor o conceito de compliance digital, que integra eficiência, ética e legitimidade, oferecendo uma visão mais abrangente e coesa.

A Teoria da Agência, ao enfatizar a redução dos conflitos de interesses e dos custos de monitoramento e controle, mostra que a IA pode ser vista como extensão natural dos mecanismos de compliance. Contudo, a Teoria Institucional alerta que a adoção da IA não é neutra: ela responde a pressões externas e pode ser utilizada como estratégia de legitimação, mesmo quando sua eficácia prática ainda não está plenamente comprovada. Esse tensionamento entre eficiência e legitimidade é central para compreender o compliance

digital.

A literatura sobre governança corporativa também reforça essa dualidade, como Floridi (2014) e Mittelstadt et al. (2016) que destacam que a ética em IA não pode ser reduzida a questões técnicas, mas deve ser integrada às práticas organizacionais. Nesse sentido, o compliance digital exige não apenas ferramentas algorítmicas, mas também políticas institucionais que assegurem transparência, justiça e accountability.

Do ponto de vista prático, organizações que adotam IA em seus mecanismos de compliance não apenas reduzem riscos internos, mas também fortalecem sua legitimidade perante reguladores e sociedade. A construção de sistemas de auditoria algorítmica, a implementação de políticas de transparência e a adoção de práticas de governança ética tornam-se imperativos para garantir que a IA seja utilizada de forma responsável e alinhada às expectativas institucionais.

Essa perspectiva prática reforça a ideia de que o compliance digital não é apenas uma evolução tecnológica, mas uma transformação paradigmática na forma como as organizações gerenciam riscos, conformidade e legitimidade. Ele redefine o papel da tecnologia na governança corporativa, ao integrar eficiência e legitimidade em um mesmo conceito.

Assim, os resultados deste ensaio teórico mostram que o compliance digital emerge como campo híbrido, em que tecnologia, ética e regulação se entrelaçam. A IA potencializa a eficácia dos mecanismos de compliance, mas também demanda novas formas de regulação e legitimidade. Essa conclusão está em consonância com o objetivo do estudo, ao demonstrar que a integração entre Teoria da Agência e Teoria Institucional oferece um quadro conceitual robusto para compreender os desafios e oportunidades do compliance digital.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teórico objetivou analisar os mecanismos de compliance e o papel da inteligência artificial na potencialização de sua eficácia, considerando também as implicações para novas formas de regulação e legitimidade. A transição do compliance tradicional para o compliance digital representa uma mudança paradigmática na governança corporativa. Se antes os mecanismos de conformidade estavam centrados em auditorias internas, códigos de conduta e canais de denúncia, hoje eles se expandem para incorporar tecnologias de inteligência artificial capazes de monitorar, prever e mitigar riscos em tempo real. Essa evolução não elimina os fundamentos clássicos, mas os reconfigura, tornando-os mais dinâmicos e responsivos às complexidades contemporâneas.

A análise teórica realizada neste ensaio mostra que a Teoria da Agência continua sendo essencial para compreender a lógica da eficiência interna. A IA potencializa a capacidade de reduzir custos de agência e alinhar interesses entre acionistas e gestores,

oferecendo instrumentos mais sofisticados de controle e informação. Ao mesmo tempo, a Teoria Institucional evidencia que a adoção da IA em compliance não é apenas uma questão de eficiência, mas também de legitimidade. Organizações respondem a pressões regulatórias, sociais e culturais, e a incorporação da IA torna-se símbolo de adaptação institucional e de compromisso ético.

Essas duas perspectivas, quando articuladas, sustentam o conceito de compliance digital como campo híbrido, em que tecnologia, ética e regulação se entrelaçam. O compliance digital não é apenas uma evolução incremental, mas uma transformação que redefine o papel da conformidade na gestão de riscos. Ele exige novas práticas de auditoria algorítmica, accountability e transparência, ampliando o escopo da governança corporativa para além do controle interno, em direção à construção de legitimidade externa.

Do ponto de vista prático, as implicações são significativas. Organizações que adotam mecanismos de compliance digital fortalecem sua capacidade de antecipar riscos, reduzir vulnerabilidades e responder às demandas de reguladores e da sociedade. Contudo, essa adoção também impõe desafios: evitar vieses algorítmicos, garantir a explicabilidade das decisões automatizadas e desenvolver políticas institucionais que assegurem justiça e responsabilidade. O compliance digital, portanto, é tanto oportunidade quanto desafio, exigindo equilíbrio entre inovação tecnológica e regulação ética.

Em síntese, este ensaio teórico contribui para consolidar o debate sobre os mecanismos de compliance e sua integração com a inteligência artificial. Ao articular os fundamentos da Teoria da Agência e da Teoria Institucional com as implicações práticas da IA, o estudo mostra que o compliance digital é um paradigma emergente na gestão de riscos e conformidade. Ele oferece às organizações não apenas maior eficiência, mas também legitimidade, constituindo-se como referência indispensável para futuras pesquisas e para a prática corporativa responsável.

## REFERÊNCIAS

BELL, C. L. Compliance and ethics programs. In: **International environmental risk management**. CRC Press, 2020. p. 89-118.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FLORIDI, L. **The ethics of information**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

- KASHEFI, A.; KASHEFI, M.; MIRSARAEI, A. Global approaches to AI regulation: challenges and opportunities. **Journal of AI Policy Studies**, 2024.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MITTELSTADT, B. et al. The ethics of algorithms: mapping the debate. **Big Data & Society**, v. 3, n. 2, p. 1-21, 2016.
- PAINE, L. S. Organizational Integrity: Individual and Corporate Virtues. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 47–71, 1995.
- PAPAGIANNIDIS, Emmanouil; MIKALEF, Patrick; CONBOY, Kieran. Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 34, n. 2, p. 101885, 2025.
- RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: a modern approach**. 4. ed. Pearson, 2021.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- TREVIÑO, L. K., WEAVER, G. R., GIBSON, D. G., TOFFLER, B. L. Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. **California management review**, v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999.
- TYLER, Tom; DIENHART, John; THOMAS, Terry. The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures. **California Management Review**, v. 50, n. 2, p. 31-51, 2008.
- WALKER, Rebecca. International corporate compliance programmes. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 3, n. 1, p. 70-81, 2006.

### A INTEGRAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EDUCAÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DE COMUNIDADES VULNERÁVEIS

**Taynara Rafaella Theodoro<sup>1</sup>.**

Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Jacarezinho, Paraná.

**RESUMO:** O empreendedorismo social (ES) consolida-se como uma estratégia essencial para enfrentar desigualdades estruturais, unindo viabilidade econômica ao propósito de geração de impacto socioambiental positivo. Este capítulo analisa o ES sob uma perspectiva multidimensional, abordando sua função transformadora em comunidades vulneráveis e sua integração no contexto educacional. A fundamentação teórica articula os conceitos de capital social e redes de cooperação, fundamentais para a sustentabilidade das iniciativas em territórios de baixa renda. São discutidos os principais desafios enfrentados pelos empreendedores no Brasil, como a escassez de financiamento, entraves burocráticos e a necessidade de políticas públicas de fomento. Adicionalmente, examina-se o papel dos ecossistemas de inovação e das tecnologias digitais como catalisadores de soluções escaláveis e inclusivas. Conclui-se que o ES, ao fomentar o protagonismo juvenil e a cidadania ativa, atua como um motor do desenvolvimento sustentável e da justiça social, exigindo uma governança colaborativa entre Estado, academia e sociedade civil para a superação de barreiras sistêmicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Desenvolvimento sustentável. Inovação social.

### THE INTEGRATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND EDUCATION: STRATEGIES FOR THE TRANSFORMATION OF VULNERABLE COMMUNITIES

**ABSTRACT:** Social entrepreneurship (SE) has become established as an essential strategy for addressing structural inequalities, combining economic viability with the purpose of generating positive socio-environmental impact. This chapter analyzes SE from a multidimensional perspective, examining its transformative role in vulnerable communities and its integration into the educational context. The theoretical framework connects the concepts of social capital and cooperation networks, which are fundamental for the sustainability of initiatives in low-income areas. The main challenges faced by entrepreneurs in Brazil are discussed, such as limited access to funding, bureaucratic obstacles, and the need for supportive public policies. Additionally, the role of innovation ecosystems and digital technologies is examined as catalysts for scalable and inclusive solutions. It is concluded that SE, by fostering youth protagonism and active citizenship, acts as a driver of

sustainable development and social justice, requiring collaborative governance among the state, academia, and civil society to overcome systemic barriers.

**KEY-WORDS:** Social entrepreneurship. Sustainable development. Social innovation.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social tem se consolidado como uma resposta estratégica e inovadora diante das crescentes desigualdades socioeconômicas e dos desafios ambientais contemporâneos. Diferente do modelo de negócio tradicional, focado estritamente no lucro, o empreendedorismo social busca a criação de valor para a coletividade, utilizando mecanismos de mercado para solucionar problemas sociais complexos (Felizola; Marques; Silva, 2025). No cenário brasileiro, marcado por disparidades regionais acentuadas, essas iniciativas consolidam-se como ferramentas cruciais para a promoção da justiça social e do desenvolvimento sustentável (Silva et al., 2025).

A base para o sucesso desses projetos reside, muitas vezes, na articulação entre o empreendedorismo e o capital social. Segundo Egydio e Santana (2026), a eficácia das ações em comunidades vulneráveis depende da existência de redes de confiança e cooperação que potencializam o impacto das soluções propostas. Além disso, a inserção do empreendedorismo social no contexto educacional apresenta-se como um vetor de transformação integral, capacitando jovens para se tornarem agentes críticos e conscientes de seu papel na sociedade (Molinaro; Avelar, 2025).

Contudo, a gestão da inovação social no Brasil enfrenta barreiras significativas, que variam desde a escassez de recursos financeiros até a falta de infraestrutura tecnológica em determinados territórios (Silva et al., 2025). A superação desses obstáculos requer a consolidação de ecossistemas de empreendedorismo que integrem universidades, setor público e iniciativa privada, garantindo que os projetos sociais possuam viabilidade econômica e sustentabilidade a longo prazo (Nunes et al., 2025).

Este capítulo propõe-se a analisar o empreendedorismo social sob três eixos fundamentais. Primeiramente, discute-se o papel da educação na formação de mentes empreendedoras voltadas ao bem comum. Em seguida, examinam-se os impactos dessas práticas no desenvolvimento de comunidades em situação de vulnerabilidade, destacando a importância do capital social. Por fim, exploram-se os desafios e as oportunidades na gestão de ecossistemas de inovação social, oferecendo um panorama sobre como essas redes podem catalisar o desenvolvimento local sustentável.

## OBJETIVO

O presente capítulo tem como objetivo central analisar o papel do empreendedorismo social como mecanismo de transformação e inclusão em contextos de vulnerabilidade,

destacando sua capacidade de promover o desenvolvimento sustentável. Pretende-se, especificamente:

- Investigar a intersecção entre o capital social e o sucesso de iniciativas comunitárias, compreendendo como as redes de cooperação fortalecem o impacto social;
- Discutir a relevância da educação empreendedora na formação de jovens críticos, capazes de identificar oportunidades de inovação voltadas ao bem comum;
- Identificar as principais barreiras e oportunidades na gestão de ecossistemas de inovação social no Brasil, com foco na superação de desafios estruturais e financeiros.

Em última análise, este trabalho busca fornecer subsídios teóricos para que educadores, gestores e empreendedores possam articular estratégias que unam viabilidade econômica e justiça social.

## METODOLOGIA

Para a construção deste capítulo, optou-se por uma trajetória metodológica fundamentada em uma pesquisa bibliográfica, permitindo a análise de contribuições teóricas já publicadas sobre o tema. Quanto à sua natureza, a pesquisa foi classificada como básica de natureza qualitativa e exploratória, pois visa gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem necessariamente uma aplicação prática imediata em campo.

No que se refere à abordagem, o estudo foi conduzido sob uma perspectiva estritamente qualitativa, com foco na interpretação de fenômenos e na análise de conceitos como capital social, ecossistemas de inovação e educação empreendedora. Quanto aos objetivos, a pesquisa assumiu caráter descritivo e exploratório, buscando detalhar as características do empreendedorismo social no Brasil e explorar as correlações entre educação e impacto comunitário.

Os procedimentos envolveram a seleção e análise de artigos científicos, teses e documentos acadêmicos publicados no período de 2025 a 2026, com foco especial nos materiais indexados em bases de dados, como a Revista Foco, Revista Tópicos, os periódicos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com destaque para a Revista Tecnologia e Sociedade, além do repositório do IV Simpósio Internacional Agenda 2030 da ONU.

A coleta e organização dos dados ocorreram entre fevereiro e abril de 2026, sendo a etapa final de sistematização e redação desenvolvida especialmente entre o final de março e o mês de abril de 2026. A técnica de análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo, permitindo a síntese das informações e a articulação entre as referências consultadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O empreendedorismo social (ES) no Brasil é caracterizado por uma vasta diversidade de práticas que se adaptam aos contextos regionais e setoriais específicos, indo além da simples geração de valor econômico. Diferente do modelo tradicional, o ES foca na geração de impacto social positivo, buscando soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais por meio de uma abordagem holística e humanizadora. Essa prática emerge como uma alternativa vital diante das lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado tradicional, especialmente em áreas marcadas por falhas institucionais e infraestrutura precária.

Um dos pilares fundamentais para a eficácia dessas iniciativas é o capital social, entendido como as redes de confiança, cooperação e reciprocidade existentes em um território. Os resultados da literatura indicam que comunidades com elevados estoques de capital social possuem maior capacidade de mobilização coletiva e aprendizado interativo, esse fator reduz os custos de transação e amplia a eficiência das ações empreendedoras. Assim, o sucesso de um empreendimento social em comunidades vulneráveis não depende apenas de aportes financeiros, mas da força dos vínculos comunitários que sustentam a iniciativa.

No campo educacional, a inserção do empreendedorismo social nos currículos escolares demonstra ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de competências socioemocionais e cidadãs. De acordo com Souza et al., (2025), projetos como o “Educação Empreendedora: Sonhos e Práticas” evidenciam que, ao estimular o protagonismo juvenil, a escola deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conhecimento técnico para se tornar um ambiente de transformação integral. Essa formação prepara o estudante não apenas para o mercado de trabalho, mas para atuar como um agente crítico capaz de intervir significativamente em sua realidade social.

Segundo Felizola, Marques e Silva (2025), a relação entre a educação e o desenvolvimento local é fortalecida quando as instituições de ensino, como as universidades e institutos de pesquisa, atuam como centros de inovação. O empreendedorismo acadêmico, que envolve a transferência de conhecimento científico para o mercado por meio de startups e spin-offs, desempenha um papel catalisador no fortalecimento da economia regional. No entanto, para que esse potencial seja plenamente atingido, é necessário que o clima educacional seja favorável e integrado às necessidades do território.

A análise dos ecossistemas de empreendedorismo revela que o crescimento sustentável das empresas sociais depende de uma rede complexa de atores, incluindo governo, investidores e instituições de apoio. A interação dinâmica entre esses elementos cria um ambiente propício para a inovação e favorece a superação de incertezas tecnológicas e sociais pelas organizações. Setores como o turismo comunitário e a agricultura sustentável na Amazônia exemplificam como a colaboração intersetorial pode promover a inclusão produtiva e a preservação ambiental simultaneamente (Silva et al., 2025).

Apesar do potencial transformador, os empreendedores sociais brasileiros enfrentam desafios estruturais severos, sendo a escassez de financiamento o obstáculo mais citado. Muitos projetos surgem motivadas por uma forte consciência ética, mas enfrentam dificuldades relacionadas à ausência de marcos jurídicos específicos e à complexidade burocrática da formalização. Essa instabilidade regulatória gera incerteza para investidores de impacto e dificulta a escalabilidade de projetos que já demonstraram eficácia em nível local.

Outro desafio relevante é a necessidade de capacitação técnica em gestão e monitoramento de resultados. Segundo Egydio e Santana (2026), muitos gestores sociais possuem vasta experiência prática e conhecimento local, mas carecem de ferramentas para mensurar e comunicar o impacto social de forma objetiva para parceiros externos. A fragilidade das redes colaborativas em certos territórios limita a circulação de saberes administrativos e boas práticas de governança, o que compromete a sustentabilidade a longo prazo de novos empreendimentos.

A tecnologia digital surge como uma oportunidade para mitigar esses desafios, transformando ecossistemas tradicionais em ecossistemas de empreendedorismo digital. O uso de plataformas multisserviços, computação em nuvem e redes sociais permite que pequenos negócios sociais ampliem seu alcance de mercado e facilitem a captação de recursos via *crowdfunding*. A digitalização dos serviços flexibiliza processos e reduz barreiras geográficas, permitindo que comunidades periféricas acessem novos nichos de consumo e estabeleçam parcerias globais.

No contexto da sustentabilidade, o empreendedorismo social contribui diretamente para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Iniciativas voltadas para a economia circular, reciclagem e agricultura urbana demonstram que é possível conciliar viabilidade econômica com responsabilidade ambiental. Nessas práticas, o capital social atua novamente como catalisador, pois a adoção de modelos ecológicos inovadores depende da disciplina coletiva e da confiança mútua entre os membros da comunidade.

Em suma, as discussões apresentadas reafirmam que o empreendedorismo social não deve ser encarado como uma solução isolada ou paliativa para as mazelas sociais. Ele representa uma nova forma de governança comunitária, fundamentada em valores éticos e na corresponsabilidade coletiva. A transformação social efetiva ocorre quando as iniciativas conseguem alterar estruturas de poder, promover a equidade social e fortalecer a cidadania ativa, consolidando um futuro mais justo e resiliente para as populações em situação de vulnerabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas ao longo deste capítulo permitem concluir que o empreendedorismo social transcende a mera criação de negócios, configurando-se como uma estratégia robusta para a promoção do desenvolvimento sustentável e da justiça social. Ao atingir o objetivo proposto de investigar as intersecções entre educação, capital social e inovação, ficou evidente que a eficácia das iniciativas em comunidades vulneráveis está intrinsecamente ligada à força dos vínculos comunitários. O capital social não é apenas um suporte, mas o alicerce que permite a sobrevivência e a escalabilidade de soluções inovadoras em territórios marcados pela exclusão.

No âmbito educacional, conclui-se que a inserção do empreendedorismo social nos currículos é um passo decisivo para a formação de cidadãos críticos e protagonistas. A educação empreendedora, quando trabalhada de forma transversal, capacita o jovem a identificar falhas estruturais e a propor soluções que conciliam viabilidade econômica com direitos humanos. Essa transformação integral do indivíduo é o que contribui para que o empreendedorismo social não se restrinja a uma prática isolada, mas um movimento contínuo de renovação da cidadania ativa e da inclusão produtiva.

Em relação aos ecossistemas de inovação, os resultados demonstram que o Brasil possui um campo fértil, porém ainda carente de políticas públicas de fomento e marcos jurídicos mais claros. A superação de desafios como a escassez de financiamento e a burocracia depende da consolidação de redes colaborativas que unam academia, governo e setor privado. A tecnologia digital surge como uma aliada estratégica nesse processo, permitindo que o impacto social seja potencializado e que as organizações sociais alcancem maior sustentabilidade e transparência em sua gestão.

Por fim, este estudo reforça que o empreendedorismo social é uma ferramenta indispensável para o alcance das metas estabelecidas pela Agenda 2030 da ONU. O diálogo estabelecido entre os autores consultados aponta para a necessidade de futuras pesquisas que explorem novos modelos de governança e mensuração de impacto. Espera-se que este capítulo sirva como subsídio para que acadêmicos e praticantes possam articular novas frentes de atuação, consolidando o empreendedorismo social como um pilar central na construção de uma sociedade mais resiliente, equitativa e humana.

## REFERÊNCIAS

EGYDIO, Hernan Crespo Almeida; SANTANA, Murilo Barreto. **Empreendedorismo social**: análise de seus impactos sobre as comunidades em situação de vulnerabilidade. Revista Tópicos, Rio de Janeiro, v. 4, n. 31, p. 1-31, 2026. ISSN: 2965-6672. DOI: 10.70773/revistatopicos/774077716. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/empreendedorismo-social-analise-de-seus-impactos-sobre-as-comunidades-em-situacao-de-vulnerabilidade>. Acesso em: 10 mar. 2026.

FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos; MARQUES, Jane Aparecida; SILVA, Amanda Luiza Soares. **Ecosistema de empreendedorismo e desenvolvimento sustentável**: uma revisão sistemática. *Revista Tecnologia Sociedade*, Curitiba, v. 21, n. 67, p.144-164, out./dez, 2025. DOI: 10.3895/rts.v21n67.18519. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/18519>. Acesso em: 18 mar. 2026.

MOLINARO, Joelma Carvalho da Conceição; AVELAR, Kátia Eliane Santos. **Jovem empreendedor**: transformação social por meio da educação. Rio de Janeiro - RJ: Editora Epitaya, 2025. Cap. 27. ISBN 978-85-5132-010-1. E-book. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/1626/1463>. Acesso em: 02 mar. 2026.

NUNES, Kennya Rodrigues; DARCANCHY, Mara (In memoriam); VÁLIO, Marcelo Roberto Bruno; CAMPOLINO, Rafael Gonçalves; LIMA, Ricardo Ovídio de Oliveira; OLIVEIRA, Maira Danuse Santos de; FONSECA, Marcello Pires; MAIA, Bruna Costa Camarão; NASCIMENTO, José Wellington do; SOUZA, Anaximando de Carvalho; PEREIRA, Raphael; FAGUNDES, Augusta Isabel Junqueira; CERQUEIRA, Homero De Giorge; MARINHO, Marcelo da Silva; MACHADO, Tiago Silveira; ALVES, Ricardo de Menezes; SANCHES, Keila Lima; ASSIS II, Onildo Ribeiro de; FERRARI, Tatiane Caroline. **Empreendedorismo social como ferramenta de inclusão e desenvolvimento sustentável**. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 27, n. 5, ser. 5, p. 18-22, maio 2025. e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. DOI: 10.9790/487X-2705051822. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue5/Ser-5/B2705051822.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2026.

SILVA, Humberto Denys de Almeida; SILVA, Jorge Cleber Pereira da; SOUSA, Camilo Tavares Costa de; COSTA, Pablo Cavalcante; SOUSA, Leticia Nargila de Araujo de; SANTOS, Gilvan Duarte dos; SILVA, Rogerio Sales; SANTOS, Ezequiel Vieira dos. **Desafios e oportunidades da gestão de inovação social nas organizações no Brasil**. *Revista Foco*, [S. l.], v. 18, n. 2, p. e7786, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n2-100. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7786>. Acesso em: 28 fev. 2026.

SOUZA, Caio Henrique Martins de; ALMEIDA-SCABBIA, Renata Jimenez de; MENEGIDIO, Fabiano Bezerra; JABES, Daniela Leite. **Empreendedorismo social na educação**. *Revista de Estudos Interdisciplinares*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 01–16, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56579/rei.v7i3.2367>. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/2367>. Acesso em: 18 fev. 2026

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO: UM PANORAMA BIBLIOMÉTRICO DE 2018 A 2026

**Victor Galindo de Mello<sup>1</sup>.**

Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Cornélio Procopio, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/8450534103303388>

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo mapear a evolução estrutural e intelectual da literatura sobre transformação digital e ecossistemas de inovação, investigando como as tecnologias impulsionam a renovação estratégica e a cocriação de valor interorganizacional. Conduziu-se uma análise bibliométrica em 615 documentos (2018-2026). Por meio de mapeamento científico, avaliou-se a produção anual, as redes de colaboração e a evolução temática para identificar fronteiras e tendências emergentes do campo. A área apresenta expressivo crescimento anual de 50,98%, tornando-se central no discurso da gestão. O periódico *Technological Forecasting and Social Change* lidera as publicações. Tematicamente, o foco migrou da Indústria 4.0 para a Inteligência Artificial, Sustentabilidade e as PMEs. Estruturalmente, destaca-se uma forte rede de colaboração conectando pesquisadores da China e da Europa. A pesquisa oferece uma perspectiva longitudinal sobre como as tecnologias redefinem a governança ecossistêmica. O estudo consolida a digitalização como condição mandatória para a viabilidade sistêmica e propõe uma agenda futura focada em estabilidade algorítmica e governança de dados em inovação aberta.

**PALAVRAS-CHAVE:** Revisão Bibliométrica. Ecossistema de Inovação. Transformação Digital.

### DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION ECOSYSTEMS: A BIBLIOMETRIC OVERVIEW FROM 2018 TO 2026

**ABSTRACT:** This study aims to map the structural and intellectual evolution of the literature on digital transformation and innovation ecosystems, investigating how technologies drive strategic renewal and interorganizational value co-creation. A bibliometric analysis was conducted on 615 documents (2018-2026). Through science mapping, annual production, collaboration networks, and thematic evolution were evaluated to identify boundaries and emerging trends in the field. The area presents an expressive annual growth of 50.98%, becoming central to management discourse. The journal *Technological Forecasting and Social Change* leads the publications. Thematically, the focus shifted from Industry 4.0 to

Artificial Intelligence, Sustainability, and SMEs. Structurally, a strong collaboration network connecting researchers from China and Europe stands out. The research offers a longitudinal perspective on how technologies redefine ecosystem governance. The study consolidates digitalization as a mandatory condition for systemic viability and proposes a future agenda focused on algorithmic stability and data governance in open innovation.

**KEY-WORDS:** Bibliometric Review. Innovation Ecosystem. Digital Transformation.

## INTRODUÇÃO

Os ecossistemas de inovação consolidaram-se como objetos centrais de análise para explicar como diversos atores geram inovações interdependentes que superam as capacidades individuais das organizações (Kortus et al., 2025; Angrisani et al., 2023). Simultaneamente, a transformação digital evoluiu para um processo abrangente de renovação estratégica, em que as empresas utilizam tecnologias emergentes para alcançar saltos significativos de desempenho (Warner; Wäger, 2019). A importância de integrar esses fenômenos reside no fato de que a inovação frequentemente ocorre em ecossistemas, o que facilita a cocriação de valor e o desenvolvimento regional sustentável (Valkokari et al., 2022; Caliarì et al., 2024).

Apesar do crescente interesse acadêmico e prático, a literatura permanece fragmentada, pois as pesquisas sobre ecossistemas e transformação digital expandiram-se de forma desconectada (Gorelova et al., 2025). Essa dispersão gera o risco de redundância conceitual ou de baixa integração teórica sobre temas tecnológicos emergentes. Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: qual é a estrutura intelectual e a trajetória evolutiva da literatura que conecta os conceitos de ecossistema de inovação e transformação digital? Para avançar na temática, é imperativo mapear sistematicamente a sobreposição dessas fronteiras teóricas frente às novas dinâmicas de mercado.

A justificativa desta revisão se fundamenta em lacunas da literatura anterior, especialmente na carência de integrações profundas sobre inovações disruptivas em ambientes de manufatura complexos (Palmié et al., 2020; Liu; Li, 2024). Além disso, há urgência em consolidar evidências sobre como os mecanismos de governança condicionam as trajetórias digitais ou mitigam riscos éticos e sociais da tecnologia (Li et al., 2022; Tiron-Tudor et al., 2025). Ao fornecer esse mapeamento estruturado, este estudo contribui com um roteiro metodológico e prático para que pesquisadores e gestores direcionem esforços a práticas sustentáveis de orquestração de dados e valor.

## OBJETIVO

O objetivo principal deste estudo é realizar uma revisão bibliométrica abrangente da literatura científica na interseção entre os temas “Ecossistema de Inovação” e “Transformação Digital” (Agostini; Nosella, 2021). A pesquisa visa identificar os principais agrupamentos

temáticos, fontes influentes e trajetórias de desenvolvimento conceitual da área, delimitando a análise a documentos que integram de maneira explícita esses dois domínios (Lei et al., 2024). Desse modo, o estudo se concentra em quantificar e sistematizar essa base de conhecimento conjugada, elucidando como a orquestração do ecossistema se relaciona com a construção de capacidades digitais.

## METODOLOGIA

A análise bibliométrica foi adotada como delineamento metodológico por facilitar o processamento de grandes volumes de dados e permitir a visualização de temas publicados (Wang et al., 2021). Diversas ferramentas computacionais auxiliam de maneira eficaz nesse processo analítico multidisciplinar (Cobo et al., 2011b). Especificamente, o pacote *Bibliometrix*, operado no ambiente de programação R, foi utilizado para realizar as análises quantitativas (Aria; Cuccurullo, 2017). Essa escolha se justifica pela capacidade da ferramenta em mapear a estrutura de campos científicos em rápida expansão.

A coleta de dados foi realizada em janeiro de 2026, consultando-se as bases *Scopus*, *Web of Science* e *ScienceDirect*, reconhecidas por sua robustez e proeminência acadêmica (Hu et al., 2020). Os termos de busca aplicados foram “*Innovation Ecosystem*” e “*Digital Transformation*”, visando capturar a interseção da literatura nesses domínios (Singh et al., 2021). A busca compreendeu o período de 2018 a 2026, com foco na área temática de Negócios, Gestão e Contabilidade. Como critério de seleção, a extração restringiu-se a artigos em periódicos científicos e trabalhos em anais de eventos.

Após a busca preliminar, os dados passaram por um rigoroso processo de triagem para garantir a aderência ao tema. A consolidação sistemática dessas informações permitiu a identificação e a posterior exclusão de estudos duplicados entre as bases. Seguindo esse refinamento e a aplicação dos filtros estabelecidos, o portfólio final totalizou 615 documentos elegíveis. Essa amostra consolidada forneceu a base empírica necessária para organizar sistematicamente o conhecimento da área.

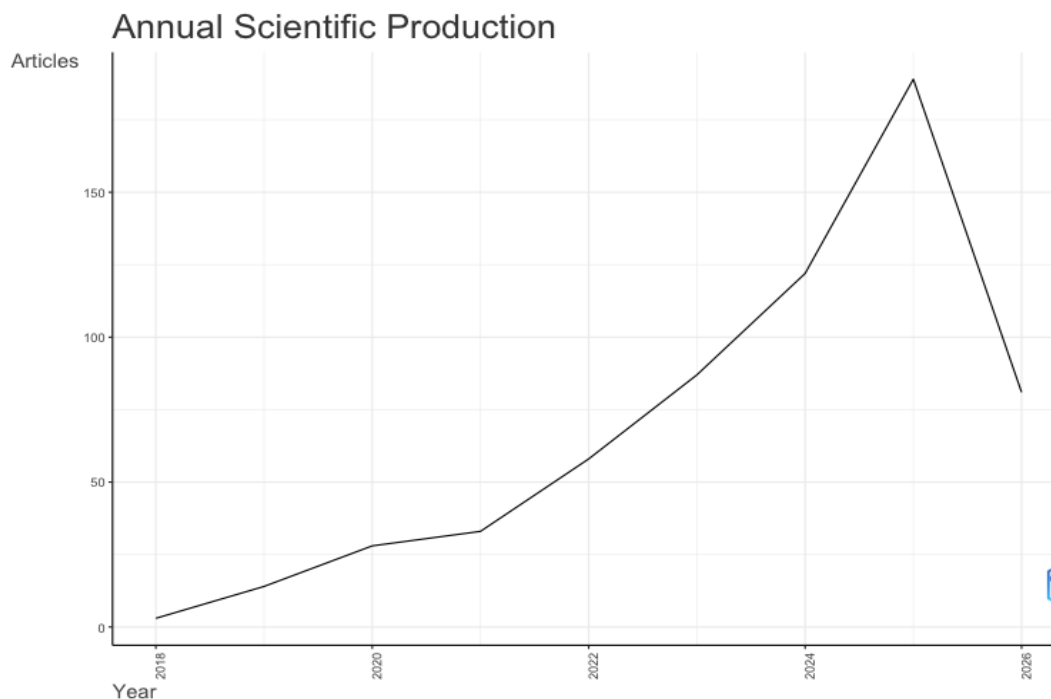
Na etapa de análise, empregou-se o método de cocitação para identificar a presença simultânea de dois artigos nas referências de diferentes estudos (Small, 1973). Adicionalmente, utilizou-se o acoplamento bibliográfico para revelar fluxos de conhecimento entre os grupos de pesquisa atuantes na área (Kessler, 1963). Por fim, aplicou-se a técnica de agrupamento (*clustering*) para categorizar os elementos com base em sua similaridade (Lee; Lee, 2018). Essa combinação analítica permitiu compreender as mudanças de paradigma e a evolução intelectual da literatura (Cobo et al., 2011a).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conjunto de dados oferece uma visão abrangente do campo de pesquisa, composto por 615 documentos publicados em 127 fontes entre os anos de 2018 e 2026. A

métrica bibliométrica mais relevante é a taxa de crescimento anual de 50,98%, o que indica um aumento expressivo do interesse acadêmico contemporâneo pelo tema. A produção científica apresenta uma trajetória exponencial, evoluindo de apenas três artigos em 2018 para o ápice de 189 publicações em 2025 (Figura 1). Esse crescimento robusto sugere um esforço da comunidade científica em explorar as disrupções tecnológicas que conferiram maior relevância a essa interseção teórica.

**Figura 1:** Produção Científica Anual



**Fonte:** Autor (2026).

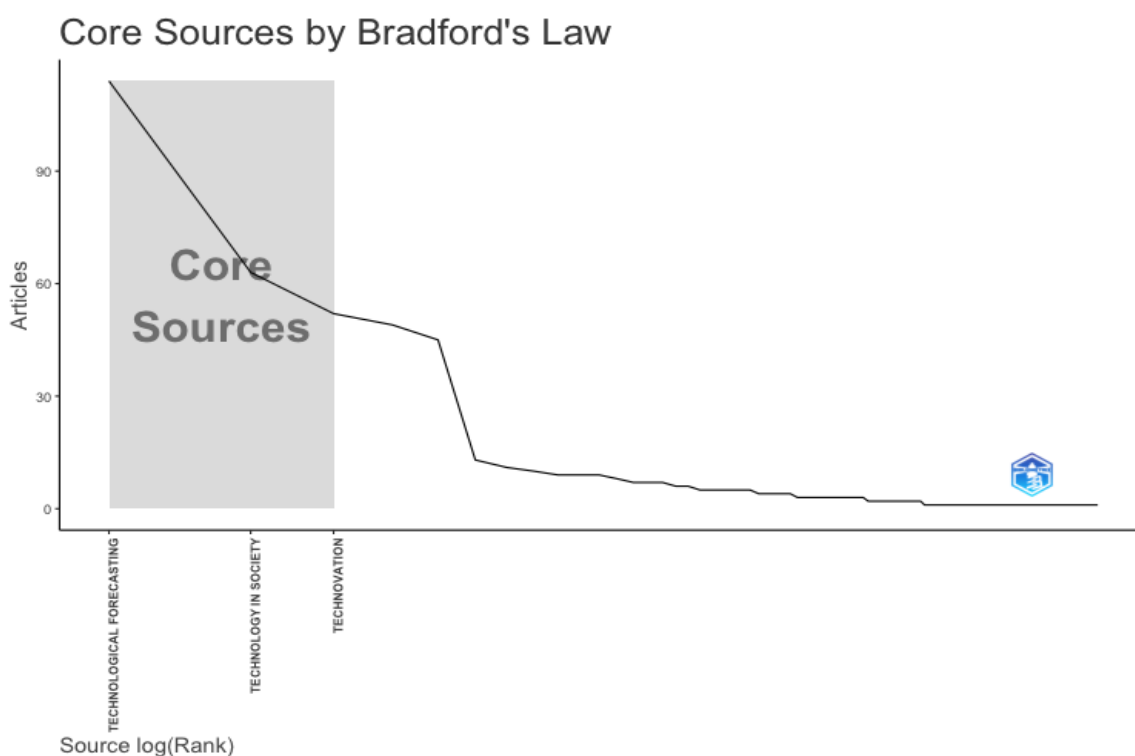
A aplicação da Lei de Bradford identifica uma zona central altamente concentrada, composta por três periódicos principais que lideram o volume de publicações (Figura 2). As revistas *Technological Forecasting and Social Change*, *Technology in Society* e *Technovation* representam, conjuntamente, um terço de toda a produção científica e das citações da área. Essa distribuição assimétrica consolida um núcleo restrito de veículos preferenciais para o campo em consolidação. Conseqüentemente, embora o mapeamento da literatura torne-se mais acessível para pesquisadores iniciantes, observa-se uma maior barreira de entrada para que outros periódicos atraiam submissões de alto impacto nesse domínio.

A análise de autoria e afiliação revela dinâmicas de liderança intelectual e concentração geográfica no desenvolvimento das pesquisas. Autores como Vinit Parida e David Sjödin destacam-se como pesquisadores centrais, apresentando engajamento contínuo e produtivo com o tema. No âmbito geográfico, a China lidera o campo com a maior taxa de publicações e colaborações, o que evidencia um alinhamento com interesses estratégicos

nacionais (Figura 3). A Itália posiciona-se como o segundo polo mais relevante, indicando que o centro de gravidade da produção científica nesta área distribui-se predominantemente entre os eixos asiático e europeu.

Quanto ao impacto das publicações, o estudo de Machado (2022) destaca-se como o trabalho mais seminal, acumulando 261 citações globais. Este artigo, em conjunto com as contribuições de Mora (2023), estabelece as estruturas conceituais fundamentais que orientam o consenso na comunidade científica. Esses autores ancoram o fenômeno teoricamente ao tratar as tecnologias digitais como impulsionadores de renovação estratégica, superando a visão de simples atualizações de Tecnologia da Informação (TI) (Warner; Wäger, 2019). Essa distinção é crucial para fundamentar como as capacidades organizacionais são reconfiguradas e traduzidas em melhorias operacionais em ambientes de manufatura (Savastano et al., 2021).

**Figura 2:** Concentração de Estudos em Periódicos pela Lei de Bradford



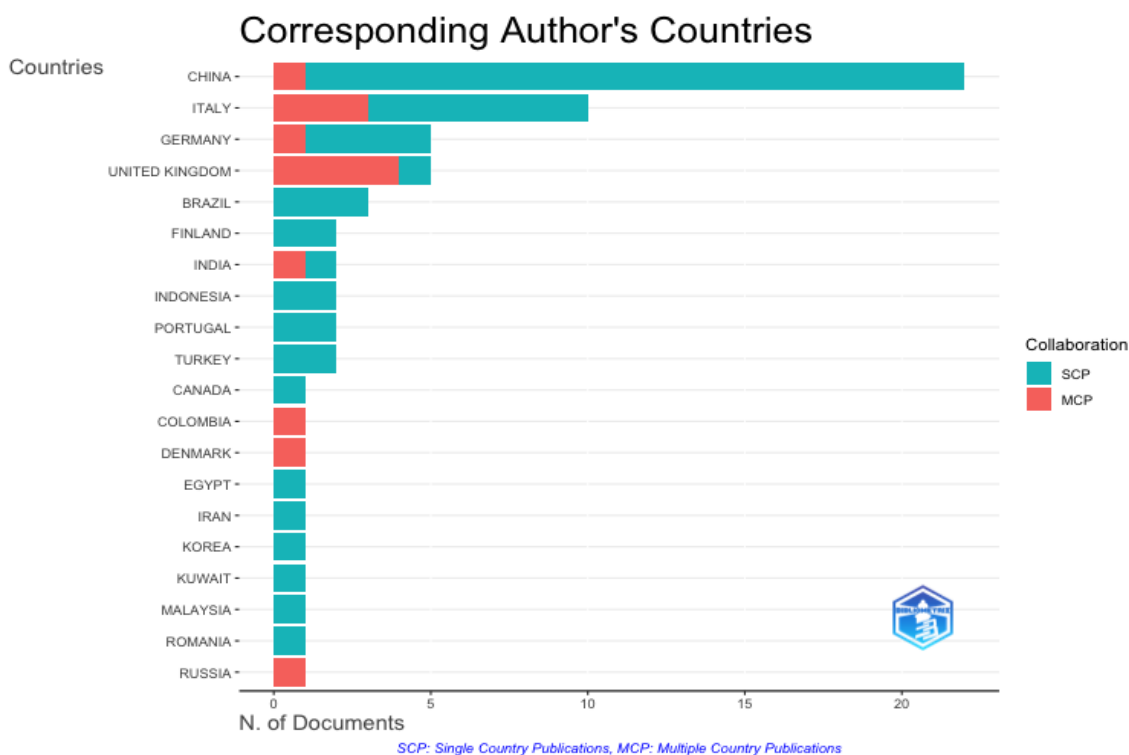
**Fonte:** Autor (2026).

Amétrica de citações locais aprofunda essa avaliação ao revelar a influência de autores como Sun (2022) em debates teóricos específicos desta rede. Tais estudos argumentam que, devido à adoção massiva de Inteligência Artificial (IA), a vantagem competitiva depende fundamentalmente de mecanismos de cocriação que operam no nível do ecossistema de inovação. Esses achados dialogam com a premissa de que a emergência do ecossistema envolve interdependências sociotécnicas complexas que transcendem os limites de uma

única empresa (Kortus et al., 2025). Desse modo, consolida-se o entendimento de que a governança do ecossistema é indissociável do sucesso das trajetórias de transformação digital.

O cenário internacional revela uma arquitetura de rede binodal, sustentada por um corredor estratégico de conhecimento que conecta a China a polos europeus proeminentes. Esse eixo viabiliza o intercâmbio contínuo entre os contextos empíricos dinâmicos da Ásia e as sólidas tradições teóricas da academia de gestão europeia. Portanto, o avanço deste domínio não é difuso, mas caracteriza-se como um esforço transnacional impulsionado por parcerias colaborativas de elevada intensidade.

**Figura 3:** Produção Científica pela Nacionalidade dos Autores



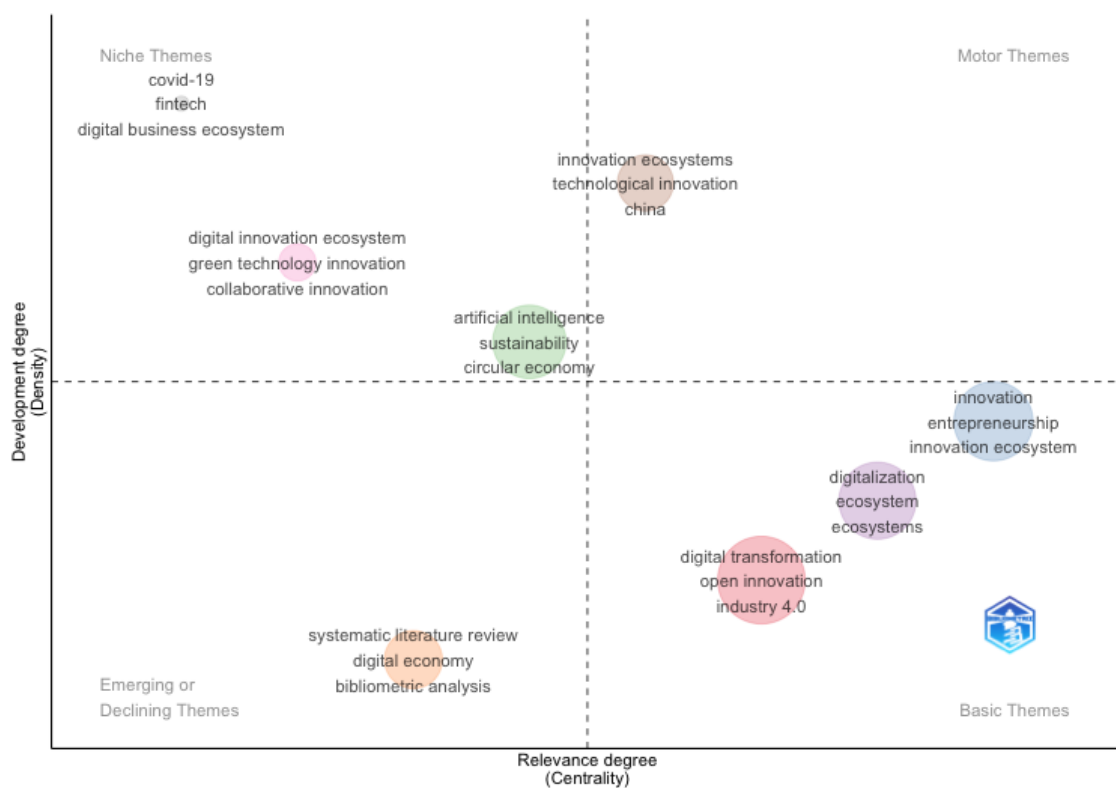
**Fonte:** Autor (2026).

O Mapa Temático (Figura 4) consolida a “Transformação Digital” como o tema motor central que impulsiona o campo, servindo como núcleo em torno do qual outros subtemas orbitam. Nesse contexto, estudos recentes destacam a Inteligência Artificial (IA) como um vetor tecnológico cuja agregação de valor depende da coordenação dos atores nos ecossistemas de inovação (Kortus et al., 2025; Angrisani et al., 2023). Essa dinâmica reforça a premissa de que a tecnologia, isoladamente, é insuficiente, exigindo o desenvolvimento de capacidades organizacionais sólidas, especialmente para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que buscam compensar a escassez de recursos (Warner; Wäger, 2019; Savastano et al., 2021). Portanto, os investimentos digitais convertem-se em resultados de inovação

sustentada apenas quando apoiados por microfundamentos e laços interorganizacionais fortalecidos (Murati-Leka; Fetai, 2022).

Um segundo agrupamento dominante na literatura conecta a digitalização à sustentabilidade, demonstrando que a infraestrutura digital viabiliza a inovação verde e a criação de modelos de negócios circulares (Danuso et al., 2022; Valkokari et al., 2022). Contudo, os pesquisadores alertam para o “lado sombrio” da transformação digital nas práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*), ressaltando que os ganhos sustentáveis dependem de mecanismos de governança e não ocorrem de forma automática (Kolagar et al., 2021; Caliari et al., 2024).

**Figura 4:** Mapa temático



**Fonte:** Autor (2026).

As cidades inteligentes materializam essas tensões ao conceberem a transformação urbana como um ecossistema que precisa equilibrar os avanços tecnológicos com os desafios sociais emergentes. Nesse cenário, as diretrizes políticas e a cocriação baseada em plataformas tornam-se instrumentos fundamentais para a execução dessas estratégias de inovação (Gorelova et al., 2025; Agostini; Nosella, 2021; Lei et al., 2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo realizou uma análise bibliométrica sistemática e abrangente da literatura convergente sobre transformação digital e ecossistemas de inovação. Por meio do exame de 615 documentos publicados entre 2018 e 2026, a pesquisa mapeou a trajetória evolutiva desse domínio, evidenciando uma fase de crescimento exponencial na área. Os achados confirmam que o campo amadureceu e consolidou-se como um pilar central da gestão acadêmica, impulsionado por redes de colaboração estruturais entre polos de pesquisa na China e na Europa. Constatou-se, ainda, que a produção científica se concentra em um núcleo seletivo de periódicos de alto impacto, o que facilita a sistematização teórica por parte de pesquisadores iniciantes.

Tematicamente, a análise revelou uma evolução significativa na agenda de pesquisa, superando o foco inicial voltado estritamente aos paradigmas da manufatura e da Indústria 4.0. A base de conhecimento atual posiciona a transformação digital não apenas como uma atualização técnica, mas como um habilitador estratégico essencial para a cocriação de valor coletivo. Tópicos emergentes, como Inteligência Artificial (IA) e sustentabilidade, assumiram protagonismo, indicando que a dinâmica futura dos ecossistemas dependerá de capacidades algorítmicas e inovações verdes. Destaca-se também a relevância crescente das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que atuam como atores críticos na viabilização dessas redes digitais descentralizadas.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações decorrentes da abordagem quantitativa, que não permite uma avaliação qualitativa aprofundada dos argumentos de cada obra. Adicionalmente, as expressões de busca aplicadas e a dependência de metadados de bases específicas podem ter omitido estudos pertinentes que utilizam terminologias alternativas. Para superar tais restrições, sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam revisões sistemáticas qualitativas e investiguem empiricamente os fundamentos algorítmicos desses ecossistemas. Por fim, recomenda-se que novas investigações foquem na governança de dados em arranjos de inovação aberta, oferecendo um roteiro prático para gestores e formuladores de políticas públicas.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, L.; NOSELLA, A. Industry 4.0 and business models: A bibliometric literature review. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 5, p. 1633–1655, 2021.
- ANGRISANI, M.; CANNAVACCIUOLO, L.; RIPPA, P. Framing the main patterns of an academic innovation ecosystem: Evidence from a knowledge-intensive case study. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 11, p. 109–131, 2023.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.

- CALIARI, L. *et al.* Regional innovation ecosystem as a facilitator of digital transformation: Evidence from Pacto Alegre (Brazil). **International Journal of Innovation**, v. 12, n. 4, p. 1–36, 2024.
- COBO, M. J. *et al.* An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. **Journal of Informetrics**, v. 5, n. 1, p. 146–166, 2011a.
- COBO, M. J. *et al.* Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 62, n. 7, p. 1382–1402, 2011b.
- DANUSO, A.; GIONES, F.; SILVA, E. The digital transformation of industrial players. **Business Horizons**, v. 65, n. 3, p. 341–349, 2022.
- GORELOVA, I. *et al.* Conceptualizing and defining digital innovation ecosystems: A systematic literature review. **Management & Marketing**, v. 20, n. 1, p. 64–82, 2025.
- HIDAYAT-UR-REHMAN, I. The role of financial literacy in enhancing firm's sustainable performance through Fintech adoption: A moderated mediation analysis. **International Journal of Innovation Science**, 2024.
- HU, G. *et al.* Which h-index? An exploration within the Web of Science. **Scientometrics**, v. 123, n. 3, p. 1225–1233, 2020.
- KHATAMI, F. *et al.* Innovation ecosystem for smart product: Empirical quantification of its key dimensions in SMEs of 21 European countries. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 9, p. 2723–2748, 2024.
- KOLAGAR, M. *et al.* Digital servitization strategies for SME internationalization: The interplay between digital service maturity and ecosystem involvement. **Journal of Service Management**, v. 33, n. 1, p. 143–162, 2021.
- KORTUS, L.; GUTMANN, T.; KREUTZER, M. Unearthing role dynamics within innovation ecosystem emergence: A case study of data-driven circularity. **R&D Management**, v. 55, n. 4, p. 1138–1160, 2025.
- LEE, Y.; MOON, H.; YIN, W. Innovation process in the business ecosystem: The four cooperations practices in the media platform. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 943–971, 2020.
- LEI, S. *et al.* Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 173, p. 114463, 2024.
- LI, A. *et al.* Exploring the governance mechanisms for value co-creation in PSS business ecosystems. **Industrial Marketing Management**, v. 104, p. 289–303, 2022.
- LIU, L. *et al.* Examining how and when digital platform capabilities drive technological

innovation: A strategic information perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 36, n. 2, p. 553–582, 2022.

LIU, T. *et al.* Digital transformation and enterprise innovation capability: From the perspectives of enterprise cooperative culture and innovative culture. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 20, n. 2, p. 136–158, 2025.

LIU, Y.; LI, M. Analyzing the impact of digital innovation ecosystem on the intelligent development in high-end equipment manufacturing industry: A dynamic QCA analysis. **Business Process Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 974–995, 2024.

MURATI-LEKA, H.; FETAI, B. Government and innovation performance: Evidence from the ICT enterprising community. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 17, n. 3, p. 621–643, 2022.

NORTH, K.; ARAMBURU, N.; LORENZO, O. Promoting digitally enabled growth in SMEs: A framework proposal. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 33, n. 1, p. 238–262, 2019.

PALMIÉ, M. *et al.* The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 151, p. 119779, 2020.

PATHAK, B.; ASHOK, M.; TAN, Y. L. Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. **International Journal of Information Management**, v. 52, p. 102093, 2020.

PÉREZ, J. *et al.* Beating around the bush over knowledge sabotage: The fatal flaw in increasing digital innovation ecosystem performance through innovation capability under technological turbulence. **Journal of Strategy and Management**, 2024.

SAVASTANO, M. *et al.* The interplay between digital manufacturing and dynamic capabilities: An empirical examination of direct and indirect effects on firm performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 2, p. 213–238, 2021.

SINGH, V. K. *et al.* The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. **Scientometrics**, v. 126, n. 6, p. 5113–5142, 2021.

SUN, Y. *et al.* Impact of value co-creation in the artificial intelligence innovation ecosystem on competitive advantage and innovation intelligibility. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 39, n. 3, p. 474–488, 2022.

TIRON-TUDOR, A.; DELIU, D.; NDOU, V. Shaping the future: Ethical, legal and social implications (ELSI) of digital innovation ecosystems (DIEs) amid the twin transition. **European Journal of Innovation Management**, 2025.

VALKOKARI, K.; HEMILÄ, J.; KÄÄRIÄINEN, J. Digital transformation—cocreating a platform-based business within an innovation ecosystem. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 2240016, 2022.

WANG, J. *et al.* The evolution of the Internet of Things (IoT) over the past 20 years. **Computers & Industrial Engineering**, v. 155, p. 1–17, 2021.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326–349, 2019.

ZOMER, T.; NEELY, A.; MARTINEZ, V. Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 7/8, p. 1095–1128, 2020.

### IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING DIGITAL NO INSTAGRAM NA EMPRESA ENCANTU'S MODA

**Janina Maria Puati Pambo<sup>1</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

**Ana Maria de Lima<sup>2</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<http://lattes.cnpq.br/5906428546994179>

**Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos<sup>3</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/7544367241911198>

**Renata Freitag<sup>4</sup>;**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<https://lattes.cnpq.br/5131821917795186>

**Ana Rigel<sup>5</sup>.**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Juara, Mato Grosso.

<http://lattes.cnpq.br/7573769159947542>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como tema a aplicação do Marketing Digital nas mídias sociais e tem por objetivo compreender a percepção da equipe da empresa Encantu's Moda em relação aos resultados obtidos com a implementação de um projeto de melhoria no Instagram. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, desenvolvido a partir da aplicação de uma entrevista presencial direcionado à gestora e às colaboradoras da empresa. Os dados coletados foram analisados à luz de autores que abordam o Marketing Digital, comportamento do consumidor e estratégias de comunicação nas redes sociais. Os resultados apontam que, apesar da tentativa inicial de profissionalização da presença digital, o projeto foi interrompido após dois meses de execução devido à ausência de resultados concretos percebidos pela gestora. As colaboradoras demonstraram desconhecimento quanto às ações implementadas e não observaram impacto significativo nas vendas ou na imagem da marca. A pesquisa conclui que a ausência de planejamento estratégico, metas claras, rotina de publicações e participação da equipe comprometem a eficácia das ações de Marketing Digital. Reforça-se a importância de integrar a comunicação digital à cultura organizacional, investir em capacitação e designar profissionais preparados para garantir a continuidade e o sucesso das estratégias digitais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Digital. Instagram. Comunicação organizacional.

## IMPLEMENTATION OF DIGITAL MARKETING ON INSTAGRAM AT ENCANTU'S MODA COMPANY

**ABSTRACT:** This paper discusses the application of digital marketing on social media and aims to understand the perception of the team at Encantu's Moda regarding the results obtained from the implementation of an improvement project on Instagram. It is a case study with a qualitative approach, developed through the application of a in-person interview directed to the manager and collaborators of the company. The collected data were analyzed based on authors who discuss digital marketing, consumer behavior, and communication strategies on social networks. The results indicate that, despite the initial effort to professionalize the company's digital presence, the project was discontinued after two months due to the manager's perception of a lack of concrete outcomes. The collaborators showed limited awareness of the actions implemented and did not observe significant impact on sales or brand image. The research concludes that the absence of strategic planning, clear goals, a publication routine, and team involvement compromises the effectiveness of digital marketing actions. It emphasizes the importance of integrating digital communication into organizational culture, investing in training, and assigning qualified professionals to ensure the continuity and success of digital strategies.

**KEY-WORDS:** Digital Marketing. Instagram. Organizational Communication.

### INTRODUÇÃO

Atualmente a internet é considerada a maior fonte de informação do mundo e desde que isso foi constatado, as empresas passaram a investir freneticamente em Marketing Digital e marketing de conteúdo. Desse modo, empresas que não estão investindo no Marketing Digital não conseguem adaptar-se as mudanças, o que pode resultar em perda de participação no mercado (Zendesk, 2025).

O Instagram foi criado por Kevin Systrom em 2009 quando o programador começou a desenvolver uma aplicação chamada Burbn, mas apenas em 6 de outubro de 2010, com a ajuda do engenheiro de *software* Mike Krieger que, o aplicativo foi lançado oficialmente e, rapidamente foi ganhando espaço e se tornando uma das maiores e mais completas plataformas de negócios para as marcas nos dias de hoje (Marques, 2024).

De acordo com Kotler (2017), o Marketing Digital deve priorizar a construção de um relacionamento duradouro entre o consumidor e a organização. No contexto digital, é fundamental que as empresas, além de atrair novos clientes, concentrem esforços na diminuição da rotatividade, buscando fidelizá-los sempre que possível.

Um dos segmentos que mais cresce nas mídias sociais é o da moda. De acordo com o estudo NuvemCommerce 2024, mais de 20% das lojas virtuais hospedadas na plataforma Nuvemshop pertencem ao setor de moda e vestuário, evidenciando a relevância desse segmento no comércio eletrônico brasileiro (Nuvemshop, 2024). O economista Marcelo Villin Prado, diretor do IEMI – Inteligência de Mercado, em pesquisa realizada em abril de 2024, destacou que a expectativa é de que o setor de vestuário no Brasil alcance a marca de 2,1 bilhões de peças durante a temporada de outono-inverno de 2024. Esse volume representa um crescimento aproximado de 2,8% em relação ao desempenho registrado no ano anterior (Prado, 2024).

## OBJETIVO

Este capítulo tem como objetivo analisar a percepção da equipe da empresa Encantu's Moda sobre os resultados decorrentes da implementação de um plano de melhoria em Marketing Digital nas redes sociais, com foco no Instagram, a fim de avaliar os impactos das estratégias adotadas na comunicação, no engajamento e no desempenho do empreendimento.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória e descritiva. A abordagem exploratória justifica-se por possibilitar maior familiaridade com o problema investigado, permitindo sua explicitação e a formulação de hipóteses. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória busca aprofundar o conhecimento sobre determinado tema, sendo frequentemente desenvolvida por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Nesse sentido, este estudo enquadra-se nessa perspectiva ao explorar o Marketing Digital aplicado à realidade de uma empresa de pequeno porte, analisando a percepção da equipe quanto aos resultados obtidos com a implementação de estratégias digitais.

Além disso, a pesquisa apresenta caráter descritivo, uma vez que tem como objetivo delinear as características do fenômeno estudado e identificar possíveis relações entre as variáveis envolvidas. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva utiliza métodos padronizados de coleta de dados, observações sistemáticas, sendo comumente aplicada em estudos de levantamento. Dessa forma, o presente estudo busca descrever as percepções da equipe da empresa em relação às ações de Marketing Digital, contribuindo para a compreensão dos impactos dessas estratégias no contexto organizacional.

Por fim, a pesquisa também apresenta caráter bibliográfico, uma vez que foi realizada a coleta de informações em diferentes fontes com o objetivo de complementar e fundamentar o estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa bibliográfica abrange toda a produção já publicada relacionada ao tema investigado, incluindo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e outros materiais. Dessa

forma, esse tipo de abordagem contribui para o embasamento teórico da pesquisa, possibilitando uma análise mais consistente e fundamentada do objeto de estudo.

O universo da pesquisa foi formado pela equipe da empresa Encantu's Moda no período de fevereiro a abril de 2025, e a amostra foi formada por 1 gestor e 3 colaboradores. Para obtenção das informações empregadas no estudo, foram utilizados dados primários, obtidos através da aplicação de entrevista.

**Quadro 1:** Identificação dos participantes.

ENTREVISTADAS	NOMENCLATURA
Gestora	Entrevistada 1
Funcionária 1	Entrevistada 2
Funcionária 2	Entrevistada 3
Funcionária 3	Entrevistada 4

**Fonte:** elaborado pelos autores, 2025.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram obtidos por meio de entrevista qualitativa aplicada à equipe da empresa Encantu's Moda, composta por uma gestora e três colaboradoras, permitindo analisar a percepção interna acerca da implementação de estratégias de Marketing Digital, com foco na plataforma Instagram.

A iniciativa de adoção de estratégias digitais teve origem em recomendações provenientes de um trabalho de estágio supervisionado, no qual foi sugerida a inserção de um profissional responsável pela gestão das mídias sociais da empresa. Em resposta, a gestora optou pela contratação de uma empresa especializada para conduzir o gerenciamento do perfil institucional (Entrevistada 1, 2025). O objetivo central consistia em aprimorar o desempenho da página por meio de uma comunicação mais estruturada, visualmente atrativa e alinhada aos princípios do Marketing Digital, conforme preconiza Kotler (2017), ao destacar a relevância dessas estratégias para o fortalecimento da marca e ampliação de sua visibilidade.

No período inicial de implementação, foram observadas alterações na estética do perfil, incluindo reformulação da identidade visual, ajustes na biografia, reorganização dos destaques e intensificação das publicações. Entretanto, após dois meses, a parceria com a empresa contratada foi encerrada, tendo em vista a percepção da gestora de que os conteúdos produzidos não apresentavam direcionamento estratégico claro e não geraram retorno financeiro significativo (Entrevistada 1, 2025).

A análise das respostas evidencia uma lacuna entre a execução das ações e a percepção da equipe. As colaboradoras relataram não ter participado do planejamento estratégico nem possuir clareza sobre as ações desenvolvidas, o que limitou seu

engajamento e compreensão dos objetivos do projeto (Entrevistadas 2, 3 e 4, 2025). Nesse sentido, destaca-se a sugestão recorrente de contratação de um profissional específico para a gestão das mídias sociais, reforçando a importância da especialização e da adequação às demandas do ambiente digital (Silva; Neto, 2023).

No que se refere aos resultados percebidos, tanto a gestora quanto as colaboradoras afirmaram não identificar impactos significativos nas vendas, no reconhecimento da marca ou na interação com os clientes (Entrevistadas 1, 2, 3 e 4, 2025). Além disso, as colaboradoras indicaram não perceber mudanças relevantes na estética do perfil, o que pode estar associado ao baixo nível de envolvimento com a plataforma ou ao fato de algumas terem ingressado na empresa após a implementação das alterações.

Observa-se, ainda, um distanciamento entre a equipe e os dados de desempenho digital, evidenciado pelo desconhecimento acerca de métricas como crescimento de seguidores, engajamento e volume de interações (Entrevistadas 2, 3 e 4, 2025). Tal cenário sugere falhas na comunicação interna e ausência de uma cultura organizacional orientada ao Marketing Digital, contrariando a perspectiva de que o marketing deve ser uma prática integrada e compartilhada entre os membros da organização (Yanaze; Almeida; Yanaze, 2022).

No que tange à continuidade das ações, verificou-se a ausência de um planejamento estruturado, sendo as publicações realizadas de forma esporádica pela própria gestora, que acumula múltiplas funções. Tal prática compromete a consistência das estratégias digitais, elemento considerado essencial para o fortalecimento do relacionamento com o público e para a obtenção de resultados efetivos (Kotler, 2017; Araújo, 2024).

De modo geral, os resultados indicam que, embora a empresa tenha buscado implementar melhorias em seu Marketing Digital, fatores como a ausência de planejamento estratégico, a falta de definição de metas, a descontinuidade das ações, a centralização das decisões e a inexistência de indicadores de desempenho comprometeram a efetividade da iniciativa. Conforme destaca Lima (2024), o planejamento estratégico em mídias digitais deve contemplar objetivos, estratégias e ações alinhadas ao negócio, visando otimizar a presença digital de forma consistente.

Adicionalmente, evidencia-se a necessidade de integração da equipe às estratégias digitais, bem como o investimento em capacitação e no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao uso das mídias digitais. Nesse sentido, Viana (2024) ressalta que a qualificação dos colaboradores e a promoção de uma cultura organizacional orientada à inovação são fundamentais para a adaptação das organizações às exigências do ambiente digital e para a manutenção de sua competitividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados demonstram que a equipe não participa ativamente do planejamento ou da execução das ações digitais. As colaboradoras não identificam melhorias significativas nas vendas, tampouco percebem mudanças relevantes no perfil da rede social. A comunicação interna revela-se fragilizada, o que contribui para o distanciamento entre os envolvidos e as estratégias implementadas.

Além disso, a falta de metas bem definidas, de uma rotina consistente de publicações e de um profissional dedicado exclusivamente à gestão da página compromete os resultados esperados. A empresa interrompe o projeto após dois meses, alegando ausência de retorno financeiro e falta de propósito nas postagens realizadas.

O estudo conclui que a eficácia do Marketing Digital depende de planejamento estratégico, integração da equipe, acompanhamento constante dos resultados e alinhamento com os objetivos da empresa. Para que os benefícios da presença digital sejam alcançados, torna-se essencial investir em capacitação, comunicação interna e profissionalização das ações nas redes sociais.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Maria Luiza. Redes sociais são usadas por 65% dos brasileiros para compras online, revela pesquisa. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mercado/redes-sociais-sao-usadas-por-65-dos-brasileiros-para-compras-online-revela-pesquisa/>. Acesso em: 16 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Ane. Como elaborar um planejamento de mídia? 2024. Disponível em: <https://midia.market/conteudos/midia/como-elaborar-um-planejamento-de-midia/>. Acesso em: 12 maio 2025.

MARQUES, Ana. Instagram: o que é, história e como funciona a rede social. 2024. Disponível em: <https://tecnoblog.net/responde/instagram-o-que-e-historia-e-como-funciona-a-rede-social/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

NUVEMSHOP. *Estudo NuvemCommerce 2024*. São Paulo: Nuvemshop, 2024.

PRADO, Marcelo Villin. *Pesquisa sobre o setor de vestuário no Brasil*. São Paulo: IEMI – Inteligência de Mercado, abr. 2024.

SILVA, Osmara dos Santos; NETO, Inácio Ferreira Façanha. *Marketing Digital: a influência*

das mídias sociais no consumo de moda feminina em Codó-MA. *Revista GeSec*, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 16204-16227, 2023.

VIANA, Marcelo. A cultura organizacional em tempos de transformação digital. 2024. Disponível em: <https://adnews.com.br/a-cultura-organizacional-em-tempos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 12 maio 2025.

YANAZE, Mitsuru H.; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key H. *Marketing Digital: conceitos e práticas*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441408/>. Acesso em: 22 out. 2024.

ZENDESK. Qual a importância das redes sociais para as empresas? Confira. 2025. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/qual-a-importancia-das-redes-sociais-para-as-empresas/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

## ÍNDICE REMISSIVO

### **A**

*Accounting* · 16, 18, 22, 23, 24, 27

Adaptabilidade · 2, 7

Agricultura familiar · 63, 65

Alcance de mercado · 54, 59, 60, 115

Atividades econômicas · 54

Atividades empreendedoras · 54, 57, 59, 60

*Auditing* · 16, 17, 22, 23, 98

Auditoria · 16, 23, 24, 25, 26, 27, 97, 98, 102, 104, 105, 107

Auditoria algorítmica · 97, 102, 105, 107

Auditorias internas · 96, 98, 101, 103, 106

Automação dos registros · 16, 20

Autonomia financeira · 54, 64

### **B**

*Blockchain* · 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28

### **C**

Canais de denúncia · 96, 98, 103, 106

Ciência da computação · 16, 21, 26, 30

Códigos de conduta · 96, 98, 101, 103, 106

Comercialização · 54, 56, 63, 65

Compliance · 24, 25, 27, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108

Compliance digital · 96, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107

Compliance tradicional · 96, 103, 106

Comportamento humano · 28, 30

Comportamento organizacional · 28, 30, 31, 32, 34, 36

Comunidades vulneráveis · 51, 109, 111, 114, 116

Conhecimento · 5, 16, 20, 41, 47, 55, 56, 59, 69, 88, 92, 114, 115, 122, 123, 126, 129, 136

Contabilidade · 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Cooperação · 109, 111, 112, 113

Custos · 21, 30, 32, 59, 80, 97, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 113

### **D**

Desafios éticos · 29

Desenvolvimento econômico · 55, 56, 61, 65  
Desenvolvimento sustentável · 110, 111, 112, 116, 118  
Desigualdades · 38, 40, 41, 43, 46, 47, 48, 61, 109, 110  
Desigualdades de gênero · 38  
Desigualdades estruturais · 47, 109  
Digitalização · 2, 5, 9, 56, 78, 115, 120, 127  
Disponibilidade tecnológica · 87

## **E**

Economia · 17, 20, 46, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 76, 77, 81, 114, 115, 140  
Economia contemporânea · 54, 57, 58, 60  
Ecossistemas · 75, 109, 111, 112, 114, 115, 117, 120, 121, 126, 128, 129  
Ecossistemas empreendedores contemporâneos · 75  
Educação ambiental (ea) · 38, 41  
Educomunicação · 38, 42, 46, 47, 48  
Eficácia empresarial · 29  
Empreendedorismo · 38, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 73, 74, 77, 79, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118  
Empreendedorismo digital · 54, 56, 57, 58, 60, 61, 115  
Empreendedorismo feminino · 38, 40, 41, 42, 47, 63, 64, 65  
Empreendedorismo social · 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117  
Estratégia do oceano azul · 75, 77, 78, 83  
Ética · 29, 35, 84, 97, 98, 99, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 115  
Evolução estrutural · 119  
Experimentação · 35, 81, 87, 89, 91, 92, 93, 94

## **F**

Ferramentas de ia · 29, 34, 36  
Ferramentas tecnológicas · 54  
Finanças · 16, 21, 26, 30  
Financiamento · 45, 69, 109, 115, 117

## **G**

Geração de renda · 47, 54, 57, 58, 59, 60, 64, 65  
Gestão de riscos · 96, 99, 100, 103, 107  
Governança algorítmica · 97  
Governança colaborativa · 110

Governança corporativa · 2, 5, 12, 13, 97, 98, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107

## **H**

Habilidades humanas · 29, 33, 35

## **I**

Impacto socioambiental · 109

Inovação · 2, 4, 6, 7, 10, 13, 15, 22, 26, 35, 56, 58, 59, 60, 61, 65, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 91, 92, 93, 94, 99, 102, 103, 104, 107, 109, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 120, 121, 125, 127, 128, 129, 140

Inovação tecnológica · 13, 16, 22, 83, 87, 102, 103, 107

Inovações tecnológicas · 18, 28, 34, 90, 100

Inteligência artificial · 2, 9, 10, 12, 18, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 77, 78, 81, 87, 88, 96, 99, 100, 101, 103, 106, 107

Investimento · 54, 56, 60, 140

## **J**

Justiça socioambiental · 38, 41, 44

## **L**

Liderança · 29, 33, 35, 36, 92, 124

## **M**

Mecanismos de compliance · 96, 100, 102, 106

Mercado de trabalho · 28, 45, 54, 57, 114

Modelos contábeis · 16

Mulheres · 38, 40, 42, 45, 47, 48, 49, 63, 64, 65, 66, 67, 72, 73, 74

Mulheres empreendedoras · 42, 63, 65, 66, 67, 72, 73

## **N**

Negócios · 16, 21, 26, 38, 40, 41, 45, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 74, 115, 116, 127, 135

## **P**

Planejamento estratégico · 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 134, 138, 139, 140

Plataformas digitais · 54, 56, 57, 59, 60

*Podcast* · 38, 39, 41, 42, 46, 48

Políticas públicas · 43, 44, 46, 109, 117, 129

Prática · 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 22, 40, 43, 89, 105, 107, 112, 113, 115, 117, 139

Prática organizacional · 2

Práticas de auditoria · 16

Processos contábeis · 16, 26

Produtos · 4, 6, 54, 56, 59, 65, 67, 68, 73, 74, 83

## **R**

Racismo · 38, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49

Racismo ambiental · 38, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49

Redes sociais · 54, 56, 59, 115, 134, 136, 140, 141

Resistência · 38, 40, 41, 44, 47, 82, 92

Responsabilidade · 2, 9, 10, 12, 13, 29, 33, 35, 72, 98, 107, 116

Responsabilidade socioambiental · 2, 13

Riscos · 43, 83, 91, 97, 98, 101, 105, 106, 107, 122

## **S**

Serviços · 32, 43, 55, 56, 59, 65, 87, 88, 89, 115

*Smart contracts* · 16, 17, 21, 23

Sustentabilidade · 2, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 45, 47, 75, 77, 78, 82, 84, 109, 111, 115, 117, 127, 129

## **T**

Tecnologia · 10, 15, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 33, 34, 35, 37, 48, 79, 82, 83, 88, 93, 94, 97, 99, 105, 106, 107, 115, 117, 122, 127

Tecnologia *blockchain* · 16, 18, 26

Teoria · 2, 10, 74, 79, 101

Territórios vulnerabilizados · 38, 42, 43, 47

Tradição · 2, 103

Transformação digital · 5, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 27, 35, 55, 56, 57, 79, 88, 119, 121, 126, 127, 128, 129, 141

## **V**

Viabilidade econômica · 109, 111, 112, 116



**contato@editoraomnisscientia.com.br** 

**https://editoraomnisscientia.com.br/** 

**@editora\_omnis\_scientia** 

**https://www.facebook.com/omnis.scientia.9** 

**+55 87 99920-5762** 



**contato@editoraomnisscientia.com.br** 

**https://editoraomnisscientia.com.br/** 

**@editora\_omnis\_scientia** 

**https://www.facebook.com/omnis.scientia.9** 

**+55 87 99920-5762** 