

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Strategos: Organizações e Processos Organizacionais

SYSTEMATIC THINKING:
PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA DESENVOLVER A CAPACIDADE
ADAPTATIVA EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DIGITAIS

084.207.759-67

Florianópolis

2026

1- INTRODUÇÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA/CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

As organizações, em especial, micro e pequenas empresas vivem em ambientes cada vez mais complexos, competitivos, lutando pela sua própria sobrevivência e sustentabilidade organizacional, para vencerem as estatísticas nacionais e mundiais em relação ao tempo que uma empresa leva para fechar (Bemthuis, Iacob, Havinga, 2020; Rabieh et al, 2023; Aragaw, Haag, Baù, 2024).

Com a pandemia do COVID-19, não apenas as empresas tiveram que buscar se adaptarem de forma rápida para sobreviverem (Bhardwaj, Behl, Pereira, 2023) a essa nova realidade do ambiente em que estavam inseridas, como começaram a lidar com problemas cada vez mais complexos que não acabaram com o final da pandemia (Khan et al, 2024; Easa, Khatib, 2025).

A pandemia trouxe, de forma rápida e abrupta, mudanças necessárias para o ambiente de trabalho, posicionamento de mercado, bem como questões de adaptações culturais, estratégicas e necessidade de inovação, as quais nem todas as empresas estavam de fato preparadas para encararem, de forma estruturada, organizada, planejada e estratégica, minimizando impactos e riscos que todas essas mudanças trazem (Bhardwaj, Behl, Pereira, 2023; Khan et al, 2024; Easa, Khatib, 2025).

Contudo, o que o período da pandemia evidenciou foi a necessidade de as empresas aprenderem a se adaptarem de forma rápida e terem sistemas que contribuam para a previsibilidade de riscos e mudanças, bem como que a inovação flua de forma mais rápida dentro de suas estruturas organizacionais.

Pois, de acordo com o Mapa das Empresas, plataforma com dados atualizados divulgados pelo Governo Federal do Brasil, em 2020, ano de início da pandemia no Brasil, foram abertas 3.364.207 empresas e fecharam 1.078.421.

Já em 2021, 4.030.990 empresas foram abertas, um aumento de quase 20% em comparação ao ano anterior e 1.460.279 fecharam, cerca de 35% a mais que no ano anterior, ou seja, tivemos já em 2021 mais empresas fechando do que no ano anterior, superando inclusive o crescimento de novas empresas.

Com relação ao ano de 2022, 3.843.549 empresas abriram, tivemos uma redução no número de novas empresas e 1.715.511 empresas fecharam, um valor que seguiu aumentando, sendo um crescimento de quase 18% em relação às empresas fechadas em 2021.

Já em 2025, foram 5.064.779 empresas abertas e 2.834.016 empresas fecharam. As empresas abertas voltaram a crescer, mas o número de empresas que fecharam segue crescendo, sendo, comparativo a 2022, um aumento de quase 32% nas novas empresas e de cerca de 65% nas empresas que fecharam comparando aos dados de 2022.

Isso demonstra que mesmo que novas empresas venham sendo abertas, em virtude de novas oportunidades identificadas, por exemplo, o número de empresas que fecham segue crescendo e sendo preocupante. Isso demonstra o que alguns economistas previram sobre a recessão da pandemia perdurar por mais alguns anos (Khan et al, 2024).

De acordo com diversos portais de notícias, 6 a cada 10 empresas no Brasil não chegam a 5 anos, equivalente a 60%, devido a falhas e ineficiência da gestão. Já, de acordo com dados mundiais, esse percentual pode chegar a 65% de micro, pequenas e médias empresas fechando em até 5 anos (Bhardwaj, Behl, Pereira, 2023). Essa ineficiência pode ser vista, principalmente, na competitividade e na dificuldade que essas empresas possuem, principalmente, micro, pequenas e médias empresas (Becker et al, 2023).

Esses dados são alarmantes e não demonstram melhoras com o passar dos anos, pelo contrário, vem se intensificando após a pandemia. Contudo, percebe-se uma complexidade existente também com relação aos temas estudados nos últimos 10 anos em relação a gestão.

Aprofundando nos estudos realizados nos últimos 10 anos, em relação a revisões sistemáticas, revisões bibliométricas, estado da arte ou mesmo mapeamento de temáticas realizados em pequenas e médias empresas, observou-se que existem mais de 10 temas abordados, todos os quais são tratados como importantes e relevantes para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, assim como tenha vantagem competitiva.

Os temas variam desde: Economia Circular (Natrajan, Sanjeev, Jain, 2022; Martín-Cervantes et al, 2025; Nichifor, Zait, 2026); Inovação, (Easa, Khatib, 2025; Romero, Ruano-Arcos, Delgado, 2021; Ramdania, Rajab, Kayumovab, 2022; Zheng et al, 2022; Mateus, Sarkar, 2024; Xu, Li, 2024; Cardoso, Brum, 2025), sendo ainda abordados temas separados como inovação social, sistema de inovação, *bricolage*, inovação digital); Gestão do Conhecimento (Li, Shi, Wu, 2020; Xu, Li, 2024; Easa, Khatib, 2025); Cultura (Bemthuis, Iacob, Havinga, 2020; Becker et al, 2023; Hernández, Pérez, 2024); Saúde Mental (Tsantila et al, 2023); Análise de negócios (Yin, Fernandez, 2020), Inteligência de Negócios (Yin, Fernandez, 2020; Widjaja, Ghapanchi, Bingley, 2025); Big Data (Yin, Fernandez, 2020; Araque-González et al, 2022; Bhardwaj, Behl, Pereira, 2023; Becker et al, 2023; Cardoso, Brum, 2025; Martín-Cervantes et al, 2025); Transformação Digital (Dybchuk et al, 2024; Cardoso, Brum, 2025; Martín-Cervantes et al, 2025), Conhecimento Tácito (Adesina,

Ocholla, 2025; Easa, Khatib, 2025) , Marketing Digital (Dybchuk et al, 2024), Resiliência Corporativa (Bemthuis, Iacob, Havinga, 2020; Tsantila et al, 2023, Easa, Khatib, 2025); Virtuosidade (Goyal, Sharma, Sharma, 2023); Análise de Dados (Bhardwaj, Behl, Pereira, 2023); *Systematic Thinking* (Rabieh et al, 2023), dentre outros.

Contudo, se torna quase impossível para esses negócios, os quais já carecem de gestão e apresentam dados alarmantes de fechamento, ano após ano, se manterem a par de tudo o que a literatura traz como sendo relevante para sua inovação, adaptabilidade, competitividade e sobrevivência.

No entanto, todas as temáticas supracitadas, que foram encontradas nas pesquisas dos últimos 10 anos, utilizando Ebsco, Web of Science e Scopus, se apresentam relacionadas entre si, havendo dependência entre as mesmas e correlações. Dessa forma, o que soa como complexo para as empresas conseguirem se adaptar e se manterem relevantes, pode ser mais simples se observado não como pedaços separados, mas partes de uma mesma questão.

Por exemplo, o conhecimento tácito é importante para a gestão do conhecimento, o qual se faz importante para a cultura organizacional e consequentemente, a saúde mental dos colaboradores também. Dentro desse mesmo contexto, a própria virtuosidade da empresa se faz relevante tanto para o fortalecimento da cultura quanto também para a saúde mental dos seus colaboradores.

Além disso, a gestão do conhecimento é relevante para poder unificar a análise de dados com a análise do negócio e a inteligência de negócio, bem como é um fator relevante, unificando a todos esses temas supracitados, para a criação de uma cultura de inovação dentro da organização. Essa cultura da inovação é o que permite a empresa se manter resiliente, se adaptando à teoria da mudança e, assim, se tornar de fato competitiva e sobreviver ao mercado, resistindo aos dados alarmantes de fechamento das empresas no mercado.

Contudo, apesar de serem temas correlacionados e ligados uns aos outros, observa-se que por serem muito trabalhados individualmente, inclusive pelos materiais lidos serem a consolidação de estudos sobre esses mesmos temas, isso não contribui para resolver a dificuldade que micro, pequenas e médias empresas possuem com relação à sua gestão e se atentarem em qual “tendência” se faz necessária para se adaptarem às mudanças que estão vivenciando no momento no mercado.

Percebe-se também que ao sugerir “tendências”, as empresas podem acabar focando em desenvolver alguns processos e temáticas internas que não necessariamente são as que precisam para lidar com os riscos do momento e mitigá-los, sobrevivendo assim a toda a complexidade e dinamismo que o mercado atual apresenta.

Ao buscar visualizar de forma unificada às temáticas, bem como, ao se desenvolver uma sistemática de pensamento adequada dentro dessas organizações, é possível que elas saibam o que utilizar, quando utilizar para resolver as situações problemas que apareçam em suas operações cotidianas, além do desenvolvimento de capacidades para aprenderem, buscando prever determinadas situações problemas e mitigar os riscos antes mesmo de acontecerem.

A própria ideia de ter previsibilidade de certa forma é encontrada em outros estudos sobre temáticas pontuais, como, por exemplo, na Análise de Negócios (Yin, Fernandez, 2020) e Arquitetura Organizacional (Bemthuis, Iacob, Havinga, 2020).

Existe um conceito teórico que unifica diferentes sistemas e conceitos com esse enfoque de entender as situações problemas, resolver as situações problemas e ter um olhar mais holístico para os negócios. É o chamado *Systematic Thinking- ST* (Rabieh et al, 2023).

Entretanto, o ST vem sendo estudado sobre diferentes vieses e carecendo de modelos e estudos de aplicação prática para as organizações. É defendido os benefícios existentes dentro da gestão de empresas, mas não há a consolidação de um modelo prático que facilite a implementação e utilização dentro das organizações (Rabieh et al, 2023).

Além disso, pela minha atuação, nos últimos anos, com o mercado de empresas digitais, sendo o mercado digital um dos mercados impulsionados de forma mais rápida com a pandemia do COVID-19, fomentado pelo marketing digital e a necessidade de transformação digital das empresas para se manterem competitivas, a proposta é voltar o estudo a esse mercado, onde há uma possibilidade de buscar empresas de diferentes estados e nichos, havendo uma gama maior de atuação para desenvolvimento da presente pesquisa.

Dessa forma, a questão problema que se pretende estudar é: Como as micro, pequenas e médias empresas digitais podem desenvolver capacidades adaptativas para sobreviverem de forma prática?

Assim sendo, o objetivo geral proposto é desenvolver um framework prático para desenvolver a capacidade adaptativa em micro, pequenas e médias empresas digitais.

Sendo, os objetivos específicos a serem trabalhados:

- Identificar os principais problemas de gestão que impedem a adaptação de forma prática dentro das micro, pequenas e médias empresas digitais,
- Avaliar modelos de inovação e outras áreas propostos para as micro, pequenas e médias empresas digitais para verificar pontos de convergência e divergência,

- Propor a criação de um framework prático para desenvolver a capacidade de adaptação em micro, pequenas e médias empresas digitais,
- Validar o framework proposto no cenário de micro, pequenas e médias empresas digitais.

Apesar do universo de micro, pequenas e médias empresas ser vasto dentro do território nacional, mesmo delimitando para empresas digitais, a proposta não visa delimitar geograficamente apenas para empresas do município de Florianópolis, uma vez que a heterogeneidade dessas empresas pode ser relevante para uma robusta.

Além disso, como possuo atuação dentro desse mercado de empresas digitais, obtendo acesso mais fácil a diferentes modelos de negócio, consigo ter acesso a essas organizações, bem como conheci de perto as dificuldades que possuem de sobreviverem dentro do mercado digital.

Esse é um mercado que atraiu não apenas empresas já existentes dentro de mercados mais tradicionais, como forma de se adaptarem às novas formas de trabalho *home office* ou remoto que surgiram durante a pandemia (Adesina, Ocholla, 2025), mas também, empresas novas que viram uma oportunidade de crescerem com essa tendência que se intensificou com o uso das redes sociais e do marketing digital. Contudo, são negócios que carecem mais ainda de gestão, sofrendo com os impactos.

Dessa maneira, a pesquisa proposta visa contribuir com esse mercado emergente, dos negócios digitais, assim como contribuir para que menos empresas fechem por dificuldades de gestão, como os dados do Mapa das Empresas do Governo Federal vem demonstrando ano após ano. Além disso, visa também contribuir com a temática de ST, que possui esse GAP de modelos e frameworks práticos, além de contribuir com a diminuição desse GAP existente entre teoria e prática, onde existem tantas teorias no mercado, todas tidas como imprescindíveis e relevantes, mas sem haver um enfoque prático em como consolidar todas essas teorias de forma prática sem engessar negócios que hoje vivem em ambientes tão dinâmicos em relação a mudanças e oportunidades.

A pesquisa também contribui e enriquece o grupo de pesquisa ao justamente adentrar em estratégias organizacionais e capacidades dinâmicas, inovativas e adaptativas, trazendo um novo olhar e a produção, consequente, de materiais científicos para contribuir com a relevância do grupo e da própria instituição perante o mercado científico, acadêmico e das empresas..

O meu interesse é desenvolver uma pesquisa que me posicione ainda mais dentro desse mercado com um diferencial que possa contribuir com essas empresas, assim como, contribui como um diferencial para a minha própria empresa, que também faz parte desse mesmo nicho de negócios digitais.

O mestrado já me trouxe diferenciação e reconhecimento dentro do mercado, melhorando a minha capacidade de resolver problemas, realizar pesquisas para entender os cenários em que eu estava vivenciando e propor soluções assertivas, assim como de contribuir com essas organizações.

E, com o doutorado, acredito que irei refinar ainda mais a minha capacidade de resolução de problemas complexos, bem como desenvolver um framework que eu consiga levar para o mercado, compartilhando e conectando ainda mais o mundo acadêmico e científico com o mercado prático. Esse último GAP vem sendo intensificado, nos últimos anos, dentro do mercado de empresas digitais, como sendo desnecessário o conhecimento acadêmico e sendo tido como irrelevante em muitos casos, o que acaba agravando ainda mais os problemas vivenciados por essas organizações.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

O conhecimento tácito é pessoal, subjetivo e difícil de conceitualizar. Entretanto, para o aprendizado organizacional, o conhecimento tácito precisa ser explícito e estar documentado no processo da empresa como conhecimento organizacional que adiciona valor ao capital intelectual da organização. Esses conhecimentos tácitos podem ser perdidos em funções, reorganizações, aposentadorias, demissões e até na morte dos colaboradores. Dessa forma, o ato de gerenciar o conhecimento tácito é considerado importante e relevante para a performance da gestão organizacional e obtenção de vantagem competitiva (Adesina, Ocholla, 2025).

O conhecimento tácito chega a representar 90% do conhecimento que uma organização possui (Adesina, Ocholla, 2025) e, portanto, é um dos ativos mais importantes de uma empresa (Easa, Khatib, 2025). Por essa razão, a gestão desse conhecimento se torna ainda mais relevante, em conjunto com toda a sua documentação e com a incorporação nos processos organizacionais. Tudo isso faz parte da gestão do conhecimento (Hernández, Pérez, 2024).

Entretanto, as empresas devem saber como melhor usar a gestão do conhecimento para garantir a sustentabilidade do negócio, especialmente em tempos turbulentos e de crises, sabendo se adaptar rapidamente aos fatores externos (Hernández, Pérez, 2024).

Em crises e pandemias, o que acontece, e inclusive aconteceu durante a pandemia do COVID-19, é que as pessoas começam a trabalhar em locais longe da sua empresa/sede, que foi quando o conceito de trabalho remoto e *home office* começou a ser uma tendência e surgiu como uma ameaça à sobrevivência das empresas, uma vez que nessas condições, acaba-se tendo uma comunicação disruptiva e uma redução no compartilhamento de conhecimento (Easa, Khatib, 2025).

Esse período de dificuldade, em 2020, serviu para algumas empresas repensarem que a sua sobrevivência está diretamente relacionada à gestão do conhecimento e à inovação (Easa, Khatib, 2025). Contudo, não basta reconhecer, é necessário saber utilizar de forma correta, assim como se preparar para eventuais crises. Essa preparação é importante, porque contribui para a redução dos impactos dessas crises, sendo necessário ter capacidades organizacionais, como resiliência, e práticas de gestão de conhecimento, como um ecossistema de conhecimento da empresa para não só criar, mas manter e divulgar o conhecimento tácito, reduzindo os danos desses períodos de crises e dificuldades (He, Ghobadian, Galleary, 2021; Hernández, Pérez, 2024; Easa, Khatib, 2025).

Dentro desse contexto e dessa necessidade, a própria cultura organizacional vai ganhando mais valor. Apesar de ter se tornado relevante a partir do momento, nos anos 80, em que as literaturas passaram a destacar o êxito das empresas japonesas nos negócios, a cultura hoje deixou de ser considerada como apenas uma variável de sucesso e passou a ser uma dimensão que faz parte da empresa, se tornando um tema complexo. Um dos conceitos mais adotados de cultura, pertencente a Pettigrew, é que a cultura se trata de um sistema de significados que são aceitos publicamente e coletivamente que funcionam para a organização e seus colaboradores durante aquele período de tempo, podendo mudar ao longo do tempo (Hernández, Pérez, 2024).

Dessa forma, a cultura organizacional é composta por diferentes componentes que identificam como as coisas funcionam e são realizadas dentro da organização, em termos não apenas de processos, mas também de comportamento. E um comportamento importante, inclusive para se ter resiliência para lidar com as crises, é a virtuosidade, que é justamente a capacidade de uma empresa de facilitar e encorajar os seus colaboradores a se engajarem em atitudes e ações consideradas como boas, podendo ser composta por 5 sub-dimensões: perdão

organizacional, confiança organizacional, integridade organizacional, otimismo organizacional e compaixão organizacional (Goyal, Sharma, Sharma, 2023) .

Dessa forma, a grande vantagem estratégica e melhor uso da gestão do conhecimento para as empresas se tornarem competitivas é focando nas pessoas, na satisfação dos colaboradores para alcançarem os objetivos da empresa, assim como na eficiência e eficácia, o que pode ser alcançado e ter uma grande contribuição com a constituição de uma cultura organizacional que valorize um ambiente virtuoso e ético (Goyal, Sharma, Sharma, 2023) .

E nesta era atual de digitalização, ocorrem avanços sem precedentes em tecnologia e em cenários cada vez mais dinâmicos para os negócios, em especial para as micro, pequenas e médias empresas, com relação a tecnologias inovadoras que dão maior suporte às mudanças e à própria gestão do conhecimento e formas de internalizar. Isso é gerado justamente por essa necessidade constante que as empresas possuem de se manterem competitivas e otimizar seus recursos.(Romero, Ruano-Arcos, Delgado, 2021).

Com um aumento de uso de tecnologias e ferramentas tecnológicas e digitais, ocorreu um aumento do uso de análise de dados para gerenciar todas as informações recebidas, permitindo às empresas atingirem uma melhor performance financeira e operacional a partir dessa análise de dados. (Romero, Ruano-Arcos, Delgado, 2021).

Essa análise de dados está intrinsecamente ligada à análise do negócio, a qual é categorizada em 3 níveis: descritivo, preditivo e prescritivo, sendo assim, utilizada em diferentes contextos, principalmente ligada à períodos de crise ajudando a entender o momento presente, prever e resolver os problemas que surgirem, contribuindo com um aumento da eficiência operacional e da performance da organização, contribuindo com o processo de tomada de decisão (Yin, Fernandez, 2020).

Dentro desse contexto, de diferentes fontes de dados, de análise de negócios, a inteligência de negócio, como um processo orientado à tecnologia, se torna igualmente relevante para extrair justamente os dados certos para que se possa realizar os 3 níveis de análise do negócio, apoiando, assim, a tomada de decisão e estando relacionado assim também a inovação organizacional, seja a nível de processos ou mesmo produtos(Ramdania, Rajab, Kayumovab, 2022; Rabieh et al, 2023)

A excelência de gestão e de inovação auxiliam as micro, pequenas e médias empresas a lidarem com os problemas de competitividade, usando os dados como parte auxiliar e importante nesse processo (Becker et al, 2023).

Dentro de todo esse contexto, de adaptação, de competitividade, de análise de dados, inteligência de negócios, gestão do conhecimento, só reforça ainda mais o quanto as empresas

precisam de capacidades inerentes e, inclusive, associadas a sua própria cultura organizacional, como a resiliência, supracitada anteriormente, uma vez que é a capacidade de sobreviver, se adaptar e crescer mesmo em momentos e períodos de crises, turbulentos e difíceis (Bemthuis, Iacob, Havinga, 2020).

E foi justamente, em um desses períodos que as empresas digitais tiveram o seu *boom*, o qual foi durante o período da pandemia e a partir da transformação digital, da revolução digital e do marketing digital. A transformação digital começou a surgir a partir de 1998, com o uso dos SEOs para melhorar o posicionamento das empresas em ferramentas de buscas na internet, acompanhada em 2000 do lançamento dos anúncios do Google, além da evolução das redes sociais, com o surgimento do My Space em 2003, do Facebook em 2004, do Twitter em 2006, do WhatsApp em 2009 e do Instagram em 2010, além da popularização dos conteúdos de Marketing, em 2008, do marketing via *mobile* (celular) em 2013, das automações de marketing via e-mail em 2015, resultando na Era do Vídeo Marketing, a partir de 2016 (Martín-Cervantes et al, 2025).

Contudo, há uma distinção entre digitalização, que é a adoção de tecnologias nos processos existentes, para a digitalidade, que é o uso de dados e conectividade para gerar valor, para a transformação digital que são mudanças estratégicas e estruturais guiadas pela inovação digital (Cardoso, Brum, 2025). Essa distinção se faz relevante para entender o que vem acontecendo com diferentes nichos de empresas, onde empresas digitais já nasceram tendo a digitalização em seu *core*, mas ainda carecem da transformação digital e da digitalidade.

Diante de tantos conceitos diferentes, mas ao mesmo tempo relacionados, surge o *Systematic Thinking*, que é a habilidade para pensar em sistemas com o objetivo de identificar os elementos do sistema, suas interdependências e reconhecer as dimensões dinâmicas temporais, construindo um modelo interno de realidade e fazer previsões baseadas nesse modelo (Rabieh et al, 2023).

O ST é usado para identificar e entender sistemas, prever seus comportamentos e aplicar modificações para produzirem os efeitos necessários, sendo associado com relacionamentos, contextos, padrões e vendo o mundo como um todo, sendo, assim, uma habilidade necessária, especialmente na gestão e nas organizações para resolver problemas complexos e evitar a sua ocorrência (Rabieh et al, 2023).

As capacidades do *Systematic Thinking* estão relacionadas ao aprendizado contínuo, pensamento dinâmico, sistema de lógica, processo de orientação, reconhecimento de padrões

e entendimento de modelos mentais, sendo, portanto, um processo mental que encoraja o pensamento e a comunicação em uma nova linguagem mais holística dentro das organizações.

O ST foca na situação problema ao invés de focar no próprio problema e busca melhorar a situação problema ao invés de resolver o problema (Rabieh et al, 2023).

Os desafios que as empresas enfrentam hoje são mais complexos e a excelência do ST em uma empresa indica a habilidade que a empresa tem de superar esses desafios (Rabieh et al, 2023).

Desta forma, o ST considera a interação de múltiplas perspectivas, resultando em uma visão mais completa, sendo uma poderosa perspectiva para entender a complexidade do mundo caracterizado pela globalização e ajudar a entender a relevância dos componentes desse sistema mundial do que dos componentes separados e individualmente (Rabieh et al, 2023).

O ST vem, atualmente, tendo um aumento de interesse na gestão das empresas, contudo, existem ferramentas, mecanismos e técnicas, mas são insuficientes, especialmente para lidarem com problemas complexos como um todo, uma vez que muito do que foi desenvolvido sobre ST acaba lidando apenas com alguns fatores ou mesmo sendo aplicado de forma mais teórica e em diferentes campos, mas poucos em empresas como um todo ou nem sequer aplicados nas empresas digitais, como o proposto pela pesquisa (Rabieh et al, 2023).

3- METODOLOGIA

Com relação à natureza do método, a pesquisa é caracterizada como aplicada (Fleury, Werlang, 2016), uma vez que se propõe a criação de um framework prático.

A escolha de um framework prático se dá, pois visa solucionar um problema comum às organizações de estudo, através da união de conhecimentos práticos, com conceitos e pressupostos (Macedo, Souza, 2023).

Com relação à abordagem, se adota uma abordagem indutiva subjetivista (Macedo, Souza, 2023), onde a teoria deriva dos estudos a serem realizados na etapa de revisão sistemática, por ser transparente e metódica (Conforto, Amaral, Silva, 2011), do que existe de materiais referentes aos temas supracitados no referencial teórico, buscando por aplicações práticas que existam desses temas.

A coleta de dados será realizada a partir de pesquisa bibliográfica (Lakatos, Marconi, 2003), durante a primeira etapa para a criação de um questionário a ser aplicado, de forma quantitativo em empresas digitais para identificar as dificuldades e bloqueios que essas organizações possuem atualmente.

A partir desses resultados, juntamente com uma nova pesquisa de revisão sistemática, se proporá o framework a ser validado, através da aplicação em uma organização dentro do nicho de negócios digitais para avaliação dos resultados desse framework.

4- CRONOGRAMA

Dessa forma, o cronograma da presente pesquisa se caracteriza por uma primeira etapa de revisão exploratória e sistemática, a qual deverá durar 6 meses. Na segunda etapa, ocorre a elaboração do questionário a ser aplicado para entendimento dos principais problemas de gestão que impedem a adaptação de forma prática dentro das micro, pequenas e médias empresas digitais, a quando deverá durar 5 meses.

Em sequência, ocorre a aplicação do questionário, etapa que deverá durar 5 meses. Com a consequente análise dos resultados, por mais 6 meses.

Seguida da etapa de nova revisão sistemática para a proposição do framework, avaliando o que existe já de propostas em outras áreas, com duração de 8 meses. E com a criação da proposta de framework, com duração de 6 meses, seguida da validação do mesmo, a qual deverá durar 6 meses e a elaboração da proposição final, a qual deverá levar mais 6 meses.

Totalizando, desta maneira, 48 meses.

5- REFERÊNCIAS

ADESINA, Aderonke Olaitan; OCHOLLA, Dennis N. Leveraging on Tacit Knowledge- Which way for African Small and Medium Enterprises?. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, p. 907-914, 2020.

ARAGAW, Zerihun Girma; HAAG, Kajsa; BAÛ, Massimo. Contextualizing corporate entrepreneurship: a systematic review and future research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 37, n. 1-2, p. 1-37, 2025.

ARAQUE-GONZÁLEZ, G. et al. Sustainable manufacturing in the fourth industrial revolution: A big data application proposal in the textile industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 614-636, 2022.

BECKER, Michel et al. Big data em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 3420-3442, 2023.

BEMTHUIS, Rob; IACOB, Maria-Eugenia; HAVINGA, Paul. A Design of the Resilient Enterprise: A Reference Architecture for Emergent Behaviors Control. *Sensors*, v. 20, n. 22, 6672, p. 1-39, 21 nov. 2020.

BHARDWAJ, Shikha; BEHL, Abhishek; PEREIRA, Vijay. Proposing an integrative data-analytics framework for micro, small and medium enterprises: a systematic review substantiated by evidence from two case studies. *Annals of Operations Research*, [S. l.], v. 350, p. 817-852, 2025.

CARDOSO, Josiane de Fátima Daniel; BRUM, Argemiro Luis. Industry 4.0 and Its Relationship with Digital Transformation: A Systematic Literature Review 2019-2024. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 18, n. 4, e5, 2025.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luis da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. 8º Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produto, Porto Alegre, set. 2011.

DYBCHUK, Liudmyla et al. Optimising Content in the Distribution of Trade and Agro-Industrial Enterprises through Digital Content Marketing. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 10415-10427, 2024.

EASA, Nasser Fathi; EL KHATIB, Rabih Adib. Knowledge Management and COVID-19: A Review of the Literature and Implications for Practice. In: THE PROCEEDINGS OF THE 26TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. p. 253-260.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C.. Pesquisa aplicada:: conceitos e abordagens. GV Pesquisa, 2016.

GOYAL, Richa; SHARMA, Himani; SHARMA, Aarti. A thorough examination of organizations from an ethical viewpoint: A bibliometric and content analysis of organizational virtuousness studies. Business Ethics, the Environment & Responsibility, [s. l.], v. 33, p. 129-144, 2024.

HE, Qile; GHOBADIAN, Abby; GALLEAR, David. Inter-Firm Knowledge Transfer between Strategic Alliance Partners: A Way Forward. European Management Review, v. 18, n. 3, p. 229-248, 2021.

HERNÁNDEZ, Javier Reyes; PÉREZ, Juana Platán. Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. Psicogente, [s. l.], v. 27, n. 52, p. 1-24, jul./dez. 2024.

KHAN, Mudassar et al. Digital future beyond pandemic outbreak: systematic review of the impact of COVID-19 outbreak on digital psychology. Foresight, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 1-17, 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LI, Yongfang; SHI, Si; WU, Yuliang; CHEN, Yang. A review of enterprise social media: visualization of landscape and evolution. Internet Research, v. 31, n. 4, p. 1203-1235, 2021.

MACEDO, Marcelo; SOUZA, Mariane Ramos de. Teoria, modelos e frameworks: conceitos e diferenças. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN (ciKi), 12., 2022, Monterrey, México.

MARTÍN-CERVANTES, Pedro Antonio et al. Digital Marketing as a Driver of Change Towards the Circular Economy. Sustainability, [s. l.], v. 17, n. 5105, p. 1-24, jun. 2025.

MATEUS, Sara; SARKAR, Soumodip. Bricolage - a systematic review, conceptualization, and research agenda. Entrepreneurship & Regional Development, [S. l.], v. 36, n. 7-8, p. 833-854, 2024.

NATRAJAN, N. S.; SANJEEV, R.; JAIN, R. U. Sustainability in small and medium enterprises: A circular economy approach using cloud computing. Business Strategy & Development, v. 7, n. 2, e370, 2024.

NICHIFOR, Bogdan; ZAIT, Luminita. Digital Sustainability Sequencing: A Framework for Navigating Nonlinear Pathways in Organizational and Eco-System Transitions. Systems Research and Behavioral Science, v. 0, p. 1-21, 2026.

RABIEH, Masood et al. The organizational systems thinking excellence model (OSTEM). Systems Research and Behavioral Science, v. 40, n. 4, p. 740-756, 2023. DOI: 10.1002/sres.2934

RAMDANI, Boumediene; RAJA, Siddhartha; KAYUMOVA, Marina. Digital innovation in SMEs: a systematic review, synthesis and research agenda. Information Technology for Development, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 56-80, 2022.

ROMERO, Rubén Darío Echeverri; RUANO-ARCOS, Leidi; DELGADO, Sara Isabel Bolaños. Políticas, innovación abierta e internacionalización en pymes. pensamiento y gestión, n. 50, p. 246-273, 2021.

TSANTILA, Fotini et al. Developing a framework for evaluation: a Theory of Change for complex workplace mental health interventions. BMC Public Health, [s. l.], v. 23, n. 1171, p. 1-16, 17 jun. 2023.

XU, Yanan; LI, Yuan. A bibliometric review of innovation ecosystem. Systems Research and Behavioral Science, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 978-995, 2025.

WIDJAJA, Alexandra Adriani; GHAPANCHI, Amir Hossein; BINGLEY, Scott. Uncovering the antecedents to the effective use of business intelligence: lessons from a qualitative systematic review approach. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 38, n. 3, p. 768-797, 2025.

YIN, Jiarui; FERNANDEZ, Vicenc. A systematic review on business analytics. *Journal of Industrial Engineering and Management*, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 283-295, 2020.

ZHENG, Jian et al. Web of science-based virtual brand communities: a bibliometric review between 2000 and 2020. *Internet Research*, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 606-637, 2023.