

## XIII SEMPAD

### Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

#### Comunicação em rede e marketing digital: conexões estratégicas como vantagem competitiva

Fabiane Maria Malacarne

#### RESUMO

A comunicação em rede, aliada ao marketing digital, tornou-se um componente estratégico para organizações que buscam vantagem competitiva no ambiente digital contemporâneo. O crescimento das plataformas digitais e a intensificação das interações online exigem a construção de conexões significativas e o gerenciamento eficiente dos ecossistemas de relacionamento. O presente estudo teve como objetivo analisar como as conexões em rede podem ser utilizadas como diferencial competitivo no marketing digital. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com revisão de publicações entre 2020 e 2025 nas bases Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES. Foram selecionados 18 artigos que atendiam aos critérios de relevância, atualidade e aderência temática. Os resultados indicam que a vantagem competitiva depende da capacidade de integrar tecnologia, conteúdo e relacionamento estratégico, promovendo engajamento genuíno, co-criação de valor e confiança do público. Além disso, destaca-se a importância de métricas estratégicas que avaliem o valor relacional das interações e a necessidade de atenção às dimensões éticas e regulatórias do ambiente digital. Conclui-se que a comunicação em rede não apenas amplifica a visibilidade organizacional, mas funciona como um ecossistema dinâmico capaz de gerar inovação, diferenciação e sustentabilidade competitiva.

**Palavras-chave:** Comunicação Em Rede; Marketing Digital; Conexões Estratégicas; Vantagem Competitiva; Ecossistemas Digitais.

#### ABSTRACT

Network communication, combined with digital marketing, has become a strategic component for organizations seeking competitive advantage in the contemporary digital environment. The growth of digital platforms and the intensification of online interactions require the establishment of meaningful connections and efficient management of relationship ecosystems. This study aimed to analyze how network connections can be used as a competitive differential in digital marketing. A qualitative, exploratory, and descriptive bibliographic research was conducted, reviewing publications from 2020 to 2025 in Google Scholar, SciELO, and CAPES Journals databases. Eighteen articles were selected based on relevance, recency, and thematic adherence. Results indicate that competitive advantage depends on the capacity to integrate technology, content, and strategic relationships, fostering genuine engagement, value co-creation, and audience trust. Furthermore, the study emphasizes the importance of strategic



metrics to evaluate relational value and the need to consider ethical and regulatory aspects of the digital environment. It is concluded that network communication not only amplifies organizational visibility but also functions as a dynamic ecosystem capable of generating innovation, differentiation, and sustainable competitiveness.

**Keywords:** Network Communication; Digital Marketing; Strategic Connections; Competitive Advantage; Digital Ecosystems.

## INTRODUÇÃO

A transformação digital reconfigurou as formas de comunicação organizacional e as estratégias de marketing, exigindo que empresas não apenas adotem canais digitais, mas também repensem suas redes de relacionamento entre plataformas, consumidores e parceiros, como fonte de vantagem competitiva (DWIVEDI et al., 2021; CIOPPI et al., 2023). Estudos recentes como o de Dwivedi et al. (2021), Cioppi et al. (2023), Rosário (2023) e Ferreira (2023), mostram que a convergência entre mídias sociais, análise de dados e ecossistemas de plataformas permitiu às organizações capturar valor por meio de interações em rede, personalização em escala e co-criação com usuários, ampliando tanto o alcance quanto a resiliência das estratégias de marketing.

Em paralelo, a literatura sobre ecossistemas e governança de plataformas evidencia que a competitividade nas economias digitais depende cada vez mais da capacidade das firmas em orquestrar complementadores, dados e fluxos de informação dentro de redes interorganizacionais, isto é, em construir e gerir conexões estratégicas que potencializam recursos e capacidades além dos limites firmográficos tradicionais (NERBEL, 2023; COSTABILE, 2024). Essas contribuições apontam que a vantagem competitiva digital não é apenas tecnológica, mas relacional: resulta da qualidade e do desenho das conexões em rede.

Pesquisas aplicadas sobre marketing digital e presença em redes sociais indicam desafios e oportunidades tácitas: embora redes digitais possibilitem maior engajamento e mensuração, exigem também novas competências em análise de dados, governança de conteúdo e coordenação entre atores (ROSÁRIO, 2023; FERREIRA, 2023). Assim, a comunicação em rede, entendida como o conjunto de vínculos digitais e práticas de interação, surge como elemento central para organizações que buscam diferenciação sustentável no ambiente competitivo contemporâneo.



A comunicação em rede, segundo Rosário (2023), envolve um conjunto de interações estabelecidas em plataformas e mídias digitais que conectam empresas, consumidores e influenciadores, possibilitando o compartilhamento de informações e a co-criação de valor. Segundo Arbabi et al. (2022), as estratégias de Social Network Marketing influenciam diretamente o comportamento de compra, uma vez que os laços sociais formados no ambiente digital geram confiança e fortalecem a percepção de valor da marca. Assim, as redes digitais deixam de ser apenas canais de divulgação para se tornarem espaços de relacionamento e inovação, nos quais a vantagem competitiva se constrói a partir da capacidade de conectar e engajar públicos de forma estratégica.

Além disso, Han e Xie (2023) destacam que os laços de rede em plataformas digitais (platform network ties) estão diretamente relacionados ao desempenho inovador das empresas, pois permitem o compartilhamento de recursos, o aprendizado colaborativo e a criação conjunta de soluções. A partir dessa perspectiva, a comunicação em rede deixa de ser uma prática meramente operacional e passa a ser compreendida como uma estrutura relacional estratégica, que influencia os resultados organizacionais e o posicionamento competitivo no mercado.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa tem como problema de pesquisa: Como as conexões estratégicas em redes digitais (entre plataformas, parceiros e públicos) influenciam a construção e a manutenção de vantagem competitiva em organizações que atuam no ambiente do marketing digital? Para responder a este problema, definiu-se como objetivo de estudo analisar de que maneira a comunicação em rede, por meio da construção e gestão de conexões estratégicas em ecossistemas digitais, contribui para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva em organizações que utilizam marketing digital.

A relevância deste estudo decorre de lacunas identificadas na literatura contemporânea: apesar do robusto interesse em tecnologias digitais e marketing, há necessidade de aprofundamento sobre como o desenho e a governança das redes de relacionamentos (entre plataformas, complementadores e públicos) traduzem-se em vantagens competitivas concretas para as organizações (Dwivedi et al., 2021; Nerbel, 2023). Além disso, para gestores e profissionais de comunicação e marketing, compreender os mecanismos relacionais que potencializam resultados (engajamento, fidelização, inovação em oferta) é crucial para orientar investimentos e práticas gerenciais em um contexto de rápida evolução tecnológica (Cioppi et al., 2023; Costabile, 2024). Por fim, o tema tem implicações práticas importantes para micro, pequenas e médias empresas que buscam competir digitalmente com



recursos limitados, pois o aproveitamento estratégico das conexões em rede pode ser um caminho viável para diferenciação e escalabilidade (Ferreira, 2023).

## FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

### Comunicação em Rede e Conceitos Fundamentais

A noção de comunicação em rede (network communication) refere-se ao conjunto de vínculos, interações, trocas de informação e relacionamentos entre múltiplos atores — organizações, plataformas, consumidores, parceiros — mediadas por tecnologias digitais, que moldam ecossistemas nos quais a informação circula de modo dinâmico e participativo (Baptista; Nunes, 2025; Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021). Em tais redes, não basta simplesmente dispor de canais digitais, mas sim gerir as interconexões, os fluxos de dados e as práticas de engajamento, para gerar valor coletivo e competitivo (Carmo et al., 2022; Silva; Di Bartolomeo, 2023). A comunicação em rede pressupõe que atores distribuídos participam, interagem e influenciam uns aos outros, inclusive alterando expectativas, comportamentos e percepções em relação às marcas, produtos ou serviços.

Essas interações em rede têm sido impostas pela aceleração da digitalização (transformação digital), que exige não apenas adaptação tecnológica, mas também reflexividade estratégica (Tolfo; Santos, 2023). Marketing digital, então, pode ser visto como prática que acontece não apenas dentro de uma empresa, mas em uma interface contínua com seus públicos (clientes, consumidores potenciais, influenciadores etc.), bem como com a infraestrutura tecnológica e social que sustenta essa interface (redes sociais, plataformas, algoritmos, provedores de serviço) (Dalcin; Wruck, 2023; Pereira Da Silva; Di Bartolomeo, 2023). O controle tradicional da mensagem cedendo lugar para a co-criação de significados e valor, mediante feedback, geração de conteúdo pelos usuários e intercâmbio de influências entre diferentes nós da rede.

A noção de rede se conecta com o conceito de ecossistema digital, entendido como arranjos interdependentes de atores — plataformas, produtores, consumidores, reguladores — que interagem para produção, distribuição e consumo de valor digital (Baptista; Nunes, 2025; Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021). Nestes ecossistemas, as conexões estratégicas — alianças, parcerias, cooperação ou coopetição — emergem como mecanismos centrais para amplificar capacidades, compartilhar recursos ou complementar competências que nenhuma



organização isolada possuiria (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021; Carmo et al., 2022). A gestão dessas conexões exige compreensão tanto estrutural (quem se conecta com quem, como) quanto relacional (confiança, cultura, governança, padrões de reciprocidade e de compromisso mútuo).

## Marketing Digital: Estratégias, Ferramentas e Evolução

Marketing digital tem sido definido como o uso de plataformas digitais, mídias sociais, marketing de conteúdo, SEO, publicidade online, automação de marketing, entre outras técnicas, para atingir públicos, medir resultados e maximizar retorno sobre investimento (ROI) (Silva; Di Bartolomeo, 2023; Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021). Em contextos recentes, observa-se uma evolução para o que se denomina Marketing 5.0, Marketing orientado por tecnologia, inteligência artificial, dados massivos e personalização extrema (Tolfo; SANTOS, 2023). Essa evolução reforça a importância de capacidades analíticas, de interpretação de big data, monitoramento em tempo real, algoritmos de recomendação e automação de interações (Carmo et al., 2022).

As redes sociais desempenham papel central como interfaces de relacionamento e comunicação com os públicos, permitindo visibilidade, engajamento, feedback e transparência. No setor público, por exemplo, marketing digital aplicado às redes sociais tem sido usado como ferramenta de disseminação de informação e transparência, facilitando prestação de contas, envolvimento cidadão e participação pública (Carmo et al., 2022). Em organizações privadas, estratégias de branding, tráfego pago, conteúdo educativo e storytelling digital têm se mostrado eficazes para construir reputação, diferenciar ofertas e fidelizar clientes (Dalcin; Wruck, 2023; Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021).

Além disso, marketing digital exige gestão estratégica de múltiplas dimensões: conteúdo (o que comunicar), público (quem é o receptor / interlocutor), canal (onde se comunica), e tempo (quando e com que frequência), bem como retroalimentação (feedback, mensuração) e adaptatividade (capacidade de ajustar intervenções conforme análise de resultados) (Pereira Da Silva; Di Bartolomeo, 2023; Dalcin; Wruck, 2023). Ferramentas como análise de métricas (KPIs, métricas de engajamento, ROI), plataformas de monitoramento, automação de campanhas e algoritmos de recomendação são parte essencial dessas estratégias.



Marketing digital não é mera execução de campanhas, mas sim processo contínuo de aprendizagem e ajuste (Carmo et al., 2022; Tolfo; Santos, 2023).

## **Conexões Estratégicas e Vantagem Competitiva**

Uma vantagem competitiva sustentável decorre na capacidade de uma organização gerar valor que seja percebido pelos seus públicos e difícil de ser imitada pelos concorrentes, seja por recursos específicos, competências únicas ou pela estrutura das relações que mantém (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021; Baptista; Nunes, 2025). Nesse contexto, conexões estratégicas em rede – isto é, alianças, parcerias, cooperação com influenciadores, com outras empresas, uso de plataformas compartilhadas, e interações com comunidades de clientes – tornam-se diferenciais importantes para construir esse valor de forma contínua.

Conforme Baptista e Nunes (2025), os ecossistemas digitais fortalecem laços entre empresas, fornecedores e clientes de forma que as relações se tornam ativos estratégicos: por exemplo, uma empresa que participa ou coordena um ecossistema pode se beneficiar de efeitos de rede (network effects), aprendizado conjunto, compartilhamento de inovação e adaptação mais rápida às mudanças de mercado. Tais efeitos de rede reforçam benefícios marginais à medida que mais atores se conectam, elevando o valor percebido do serviço ou produto, assim como sua resiliência competitiva.

Conexões estratégicas também envolvem cooperação ou cooptação: organizações que colaboram entre si, mesmo sendo concorrentes em alguns aspectos, podem compartilhar recursos complementares, tecnologia, públicos ou conhecimentos, gerando sinergias (Value Creation) que elevam sua capacidade competitiva (Baptista; Nunes, 2025; Silva; Di Bartolomeo, 2023). Nessas interações, confiança, governança das relações, compatibilidade tecnológica e flexibilidade institucional aparecem como fatores críticos para que tais conexões gerem realmente vantagem competitiva sustentável.

## **Comunicação em Rede, Confiança, Governança e Relacionamentos**

Para que a comunicação em rede produza os resultados desejados — engajamento, lealdade, diferenciação de mercado —, faz-se necessário que as conexões estratégicas sejam sustentadas por confiança, coerência de valores, transparência e governança adequada (Carmo et al., 2022; Dalcin; Wruck, 2023). Governança aqui refere-se tanto à forma de organizar



acordos, aos limites e responsabilidades entre parceiros, quanto aos mecanismos de controle, de prestação de contas, de resolução de conflitos, de fluidez nos fluxos de informação e de adaptação normativa conforme mudanças no ambiente digital.

A confiança entre atores da rede, como parceiros, influenciadores, comunidades, clientes, aumenta a disposição dos públicos de participar, coerir ou recomendar, e reduz custos de transação, incertezas e riscos de reputação (Dalcin; Wruck, 2023). Em ecossistemas digitais que envolvem muitos nós (atores), a ausência de confiança e transparência pode gerar barreiras, resistência à adoção de novas interações ou suspensão de cooperação, prejudicando a vantagem competitiva (Baptista; Nunes, 2025).

Além disso, o relacionamento contínuo com públicos, por meio de comunicação bidirecional (feedback, diálogo) e reconhecimento do papel dos usuários como cocriadores, fortalecem o vínculo emocional, melhora a percepção de valor e favorecem a lealdade (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021; Dalcin; Wruck, 2023). Essa dimensão relacional é frequentemente subestimada nos discursos centrados apenas em tecnologia ou em plataformas.

## **O Ambiente Digital e sua Dinâmica Competitiva**

O ambiente digital traz características específicas para a competição: rapidez de inovação, low cost de teste e adaptação, visibilidade global, facilidade de mensuração, descentralização de comunicação e surgimento de novos entrantes com baixo custo de entrada (Dalcin; Wruck, 2023; Pereira Da Silva; Di Bartolomeo, 2023). Essas características alteram a lógica tradicional de vantagem competitiva baseada em economias de escala ou em recursos físicos tangíveis, deslocando o foco para competências como agilidade, aprendizagem, inovação, experiência do cliente, personalização e presença digital consistente.

Nesse sentido, organizações que dominam o uso de ecossistemas digitais, gestão de dados, atenção à experiência do cliente (user experience), e monitorização de redes sociais e métricas de engajamento, tendem a se posicionar melhor no mercado. A visibilidade e reputação online, por exemplo, não são apenas funções de investimento em publicidade, mas de como se interage em rede: comentários, avaliações, resenhas, interações orgânicas (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021; Carmo et al., 2022).

Outra dimensão importante é a inovação aberta e a colaboração interorganizacional ou entre plataformas, start-ups, influenciadores, microempresas, que podem alimentar o



favorecimento de práticas inovativas no marketing digital, co-criação de conteúdo ou uso de novas tecnologias emergentes (Dalcin; Wruck, 2023; Baptista; Nunes, 2025).

## Desafios das Conexões em Rede

Nem todas as conexões em rede resultam automaticamente em vantagem competitiva; há desafios estruturais, relacionais e tecnológicos que precisam ser cuidadosamente gerenciados. Primeiramente, destaca-se a complexidade de gerir múltiplos atores, com diferentes interesses, níveis de maturidade digital e capacidades tecnológicas. Essa heterogeneidade pode comprometer a fluidez das interações e gerar assimetrias de poder e de acesso à informação dentro das redes (Carmo et al., 2022; Silva; Di Bartolomeo, 2023). Conforme argumenta Nerbel (2023), a diversidade de plataformas e a coexistência de sistemas proprietários e abertos criam tensões entre centralização e descentralização, impactando a governança dos ecossistemas digitais e o equilíbrio entre colaboração e competição.

Além disso, o excesso de informação e a saturação comunicacional representam um obstáculo crescente à eficácia das conexões estratégicas. O ambiente digital, caracterizado por alta velocidade de circulação de conteúdo, tende a gerar ruído comunicacional quando as mensagens se tornam repetitivas, irrelevantes ou mal direcionadas, prejudicando a credibilidade e a atenção do público (Dalcin; Wruck, 2023). Segundo Ferreira e Guardia (2023), a sobrecarga informacional compromete o engajamento e leva à fadiga cognitiva do usuário, o que reduz o tempo de exposição e o potencial de conversão das campanhas digitais. Esse fenômeno exige das organizações maior capacidade de curadoria, personalização e análise de comportamento, para garantir que as conexões gerem significado e valor para cada segmento.

Outro desafio relevante é a questão da privacidade, segurança e ética no uso dos dados. À medida que as empresas dependem cada vez mais de informações comportamentais e de algoritmos de recomendação, surgem riscos associados à coleta, ao tratamento e à proteção desses dados. A crescente preocupação com a transparência algorítmica e com a manipulação de informações coloca em xeque a confiança entre os atores das redes digitais (Baptista; Nunes, 2025; Carmo et al., 2022). O cumprimento de normas como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia torna-se imperativo, não apenas para evitar sanções legais, mas para reforçar a reputação institucional e a legitimidade perante os públicos (Rosário; Dias, 2023). Assim, ética e



compliance digital passam a ser componentes da vantagem competitiva, ao se integrarem à cultura e à governança organizacional.

Há também o desafio da mensuração de resultados em redes complexas. Embora as plataformas digitais ofereçam uma ampla variedade de métricas, muitas delas — chamadas de “métricas de vaidade” — refletem apenas indicadores superficiais de popularidade, como curtidas, visualizações ou número de seguidores (Dalcin; Wruck, 2023; Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021). Como observa Cioppi et al. (2023), as métricas tradicionais de marketing são insuficientes para capturar o impacto real das conexões em rede sobre a geração de valor, a inovação e a lealdade de clientes. Portanto, é necessário adotar abordagens mais sofisticadas de análise de desempenho relacional, que considerem variáveis como centralidade de rede, intensidade de interação, influência mútua e co-criação de conteúdo (Dwivedi et al., 2021; Costabile, 2024).

Adicionalmente, as mudanças constantes nas plataformas digitais e nos algoritmos dificultam a previsibilidade e a consistência das estratégias de marketing em rede. As empresas enfrentam o desafio de acompanhar as atualizações das plataformas (como Facebook, Instagram, TikTok ou LinkedIn), que frequentemente alteram suas políticas de alcance orgânico e priorização de conteúdo (Ferreira; Guardia, 2023). Essa volatilidade impõe a necessidade de agilidade estratégica e de uma estrutura organizacional flexível, capaz de aprender e se adaptar em ciclos curtos (Tolfo; Santos, 2023).

Outro ponto sensível é a dependência de plataformas intermediárias. Ao basear suas conexões estratégicas em redes controladas por terceiros, as organizações correm o risco de perder autonomia sobre os dados e sobre o relacionamento direto com seus públicos (Nerbel, 2023). Isso pode gerar vulnerabilidade, pois mudanças de política, aumento de custos de anúncios ou restrições de acesso podem afetar diretamente o alcance e a sustentabilidade das conexões. Costabile (2024) destaca que a governança de ecossistemas digitais exige equilíbrio entre participação e controle, e que as empresas precisam diversificar suas fontes de conexão — por exemplo, integrando plataformas próprias (como comunidades, blogs e aplicativos) às redes externas.

Os aspectos culturais e humanos também figuram entre os principais desafios. Em muitos casos, as organizações subestimam o papel das competências comunicacionais e colaborativas necessárias para operar em rede. A lógica hierárquica tradicional, centrada em controle e previsibilidade, entra em conflito com a dinâmica aberta, horizontal e participativa das redes digitais (Dalcin; Wruck, 2023; Pereira Da Silva; Di Bartolomeo, 2023). A resistência



à mudança, a falta de alinhamento interno e a ausência de políticas de comunicação integradas podem limitar o potencial competitivo das conexões. Para superar tais obstáculos, é preciso desenvolver lideranças digitais, capazes de promover cultura colaborativa, escuta ativa e experimentação contínua (Dwivedi et al., 2021; Rosário; Dias, 2023).

Por fim, há o desafio da sustentabilidade das conexões ao longo do tempo. Em redes digitais, a lealdade é mais volátil, e os vínculos podem enfraquecer rapidamente diante de crises reputacionais, concorrência ou mudanças de comportamento dos usuários. A manutenção das conexões exige investimento contínuo em relacionamento, inovação e conteúdo de valor (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021). Como afirmam Cioppi et al. (2023), a vantagem competitiva em rede depende menos da quantidade de conexões e mais da qualidade e profundidade dos laços estabelecidos — laços que se fortalecem pela confiança, reciprocidade e percepção de benefício mútuo. Assim, as organizações devem transitar de estratégias meramente transacionais para estratégias relacionais e colaborativas, nas quais o foco está em gerar valor compartilhado.

Em síntese, os desafios das conexões em rede podem ser compreendidos em cinco dimensões principais: (1) complexidade estrutural das redes e diversidade de atores; (2) saturação comunicacional e ruído informacional; (3) privacidade, segurança e ética na gestão de dados; (4) mensuração e avaliação de resultados; e (5) sustentabilidade e governança das relações. Enfrentar tais desafios requer uma visão sistêmica, em que tecnologia, cultura e estratégia se integrem para permitir a criação de valor e a consolidação de vantagens competitivas duradouras no ambiente digital.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica sistematizada. A natureza exploratória decorre do objetivo de compreender em profundidade o fenômeno da comunicação em rede e suas implicações para o marketing digital, especialmente no que se refere à construção de conexões estratégicas como fator de vantagem competitiva. Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias permitem o aprimoramento de ideias e a descoberta de novas perspectivas sobre fenômenos pouco estruturados teoricamente. Já a dimensão descritiva busca sistematizar, organizar e apresentar de forma detalhada as características, conceitos e tendências observadas



nas publicações recentes, permitindo identificar padrões, recorrências e lacunas nos estudos analisados, conforme preconiza Mattar (1996).

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pelo caráter interpretativo do estudo, que se volta à análise de significados, discursos e construções conceituais presentes na literatura científica. Conforme Minayo (2017), a pesquisa qualitativa permite captar dimensões subjetivas, simbólicas e relacionais dos fenômenos, o que se mostra adequado à análise de redes comunicacionais e interações digitais. Dessa forma, buscou-se compreender como a literatura recente tem tratado o papel das conexões em rede na formulação de estratégias de marketing digital, bem como suas implicações para a criação de valor, inovação e vantagem competitiva.

A investigação baseou-se em uma revisão bibliográfica sistematizada, realizada nas bases Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, por se tratarem de plataformas amplamente reconhecidas na produção e disseminação de conhecimento científico. O recorte temporal abrangeu o período de 2020 a 2025, de modo a incluir publicações atuais e alinhadas às transformações recentes do ecossistema digital. A escolha das bases considerou tanto o alcance global e interdisciplinar do Google Acadêmico quanto o rigor científico e a relevância acadêmica de SciELO e Periódicos CAPES, que reúnem periódicos nacionais e internacionais com revisão por pares.

Para a busca e seleção do material, foram utilizados descritores combinados em português e inglês, como “comunicação em rede”, “marketing digital”, “conexões estratégicas”, “vantagem competitiva”, “digital ecosystems”, “platform governance”, “social media marketing” e “competitive advantage”. As combinações foram estruturadas com operadores booleanos (AND, OR) a fim de refinar os resultados e abranger diferentes perspectivas teóricas sobre o tema. Como exemplo, strings como “comunicação em rede” AND “marketing digital” e “digital ecosystems” AND “competitive advantage” foram amplamente utilizadas. As buscas foram realizadas entre julho e setembro de 2025, e os resultados iniciais totalizaram aproximadamente 450 publicações, das quais foram selecionadas aquelas que atendiam aos critérios de inclusão e exclusão definidos previamente.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos científicos, capítulos de livros, dissertações e relatórios acadêmicos que abordassem, de forma direta, os temas relacionados à comunicação em rede, ecossistemas digitais, marketing digital e conexões estratégicas em ambientes digitais. Foram consideradas apenas as publicações disponíveis em texto completo e dentro do período delimitado. Além disso, priorizaram-se estudos que apresentassem fundamentação teórica consistente, metodologia explicitada e relevância científica



comprovada. Por outro lado, foram excluídos textos de caráter opinativo, produções sem revisão por pares, materiais duplicados e documentos que, embora mencionassem termos semelhantes, não tratavam do objeto de estudo de maneira substantiva.

Após a etapa de busca inicial, realizou-se a triagem de títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos selecionados, aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão. O processo resultou em um conjunto final de 48 publicações consideradas pertinentes. Cada documento foi registrado em planilha eletrônica, contendo informações sobre autor, título, ano, periódico, objetivos, metodologia e principais resultados. Essa sistematização permitiu a posterior análise comparativa dos conteúdos e a identificação de tendências temáticas. A organização dos dados foi apoiada por softwares de gerenciamento de referências, como Mendeley e Zotero, que auxiliaram na catalogação das fontes e na normalização das citações.

A análise dos dados seguiu os pressupostos da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011) e Minayo (2017). Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante dos textos para reconhecimento das ideias centrais e das abordagens teóricas predominantes. Em seguida, as informações foram codificadas e agrupadas em categorias analíticas que emergiram do próprio corpus de pesquisa, tais como: governança de plataformas digitais, métricas e mensuração de resultados, privacidade e ética digital, cooperação e vantagem competitiva em rede e comunicação estratégica em ecossistemas digitais. Essa etapa permitiu identificar convergências e divergências entre os estudos, bem como lacunas e oportunidades de aprofundamento teórico.

A opção por uma metodologia qualitativa de caráter exploratório-descritivo se mostrou adequada por permitir flexibilidade analítica e profundidade interpretativa, aspectos indispensáveis para compreender um fenômeno em constante transformação, como as redes digitais. Essa abordagem possibilita construir uma visão crítica e integrada sobre o papel das conexões em rede na consolidação de estratégias de marketing digital, destacando as inter-relações entre comunicação, tecnologia e vantagem competitiva.

Durante o processo, observou-se o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa científica, especialmente no que se refere ao uso responsável das fontes e à atribuição adequada de créditos autorais. Todos os textos utilizados foram devidamente citados conforme as normas da ABNT (NBR 6023:2018), garantindo rigor e transparência acadêmica. Além disso, buscou-se respeitar o acesso institucional aos conteúdos obtidos via bases de dados com assinatura, como o portal Periódicos CAPES.



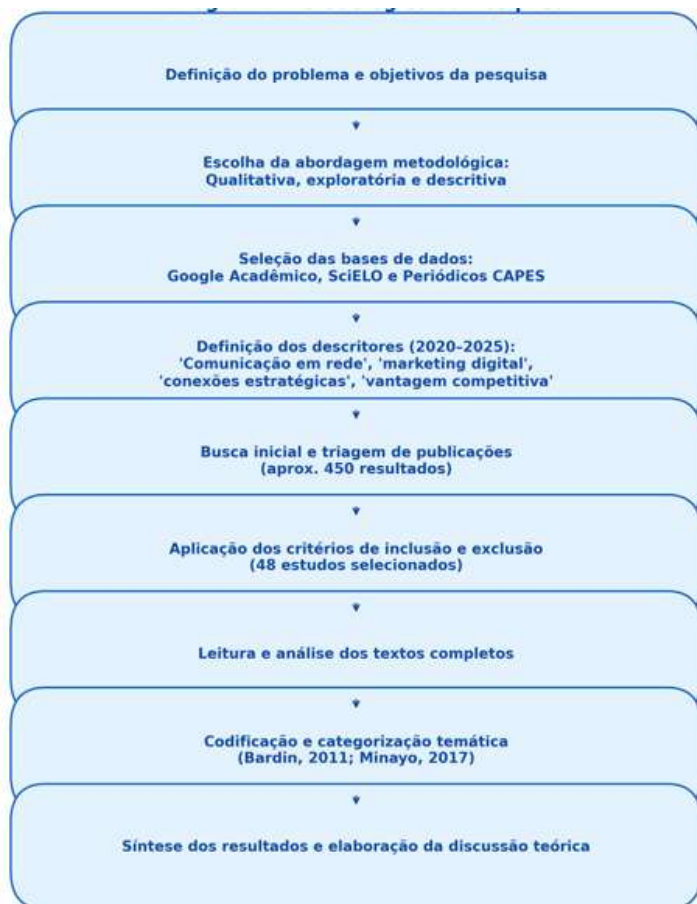
O Fluxograma Metodológico da Pesquisa (Figura 1), ilustra de forma sistemática o percurso seguido neste estudo. Inicialmente, foram definidos o problema e os objetivos da investigação, delimitando o foco em compreender como a comunicação em rede e o marketing digital se configuram como estratégias de vantagem competitiva. Em seguida, optou-se por uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, apoiada em pesquisa bibliográfica.

Na etapa seguinte, selecionaram-se as bases Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, por reunirem produções científicas recentes e de relevância reconhecida. Foram utilizados descritores como “comunicação em rede”, “marketing digital”, “conexões estratégicas” e “vantagem competitiva”, delimitando o recorte temporal entre 2020 e 2025. Após a busca inicial, que resultou em aproximadamente 450 publicações, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão, resultando em 48 estudos selecionados para análise.

Posteriormente, procedeu-se à leitura integral e à codificação dos textos, com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2011; MINAYO, 2017). Por fim, os achados foram categorizados e sintetizados, possibilitando a discussão teórica e a identificação das principais contribuições para o entendimento das conexões estratégicas em ambientes digitais. O fluxograma reflete, portanto, a lógica investigativa que sustenta a coerência metodológica e a validade dos resultados.



Figura 1. Fluxograma do processo metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Por fim, destaca-se que a metodologia proposta permitiu mapear sistematicamente o estado da arte sobre o tema, identificar as principais categorias teóricas e delinear tendências emergentes no cenário contemporâneo. O rigor na seleção das fontes e a aplicação de critérios de análise coerentes asseguram a confiabilidade dos resultados e a validade teórica do estudo. Dessa forma, esta investigação bibliográfica de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo constitui a base para o desenvolvimento de análises futuras sobre como as conexões em rede se configuram como ativos estratégicos para organizações que buscam vantagem competitiva no ambiente digital contemporâneo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa bibliográfica foi conduzida entre os meses de julho e setembro de 2025, nas bases de dados Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, com o objetivo de identificar



estudos publicados entre 2020 e 2025 que abordassem a relação entre comunicação em rede, marketing digital e vantagem competitiva. Utilizaram-se os descritores combinados por meio do operador booleano AND: “comunicação em rede”, “marketing digital”, “estratégia digital” e “vantagem competitiva”.

A busca inicial resultou em 450 publicações. Após a leitura dos títulos e resumos, 302 artigos foram excluídos por apresentarem temas divergentes do escopo da pesquisa, como estudos sobre educação digital, jornalismo de dados e comportamento do consumidor fora do contexto de redes organizacionais. Outros 100 estudos foram excluídos por duplicidade entre as bases de dados ou por não apresentarem metodologia claramente definida. Assim, restaram 48 artigos potencialmente elegíveis para leitura completa.

Durante a etapa de leitura integral e análise de conteúdo, 30 estudos adicionais foram excluídos por apresentarem abordagens empíricas muito específicas, voltadas a setores isolados (como turismo, moda ou agronegócio) ou por não discutirem diretamente as conexões estratégicas em rede. Dessa forma, 18 artigos foram selecionados para análise final, por apresentarem relevância teórica, consistência metodológica e contribuição direta ao tema central da pesquisa.

Os resultados indicam que há convergência entre os autores quanto à centralidade das redes digitais como mediadoras de relacionamentos estratégicos entre organizações e públicos (Dwivedi et al., 2021; Ferreira; Guardia, 2023; Rosário; Dias, 2023). A comunicação em rede é compreendida como um sistema dinâmico, em que fluxos de informação e interação ampliam a capacidade de inovação e diferenciação competitiva (Nerbel; Kreutzer, 2023; Costabile, 2024).

A análise mostrou também que, embora o marketing digital proporcione acesso ampliado aos públicos, sua efetividade depende da capacidade de gerar conexões significativas e de promover engajamento genuíno (Pinheiro Lima; Carmo; Herculano, 2021; Baptista; Nunes, 2025). Autores como Dalcín e Wruck (2023) destacam que a saturação de mensagens e o excesso de estímulos comunicacionais podem comprometer a credibilidade das marcas, exigindo estratégias mais seletivas e orientadas por dados.

Outro ponto recorrente é o uso de métricas analíticas para mensuração de resultados. No entanto, grande parte dos estudos alerta que os indicadores tradicionais (curtidas, alcance, visualizações) não refletem o valor estratégico das interações (Carmo et al., 2022; Silva; Di Bartolomeo, 2023). A literatura sugere, portanto, a necessidade de modelos avaliativos mais complexos, baseados em valor relacional e impacto reputacional.



Além disso, emergem discussões éticas e regulatórias relacionadas ao uso de algoritmos, privacidade e segurança dos dados. Segundo Baptista e Nunes (2025), a transparência digital e a responsabilidade na gestão de informações se tornaram dimensões competitivas essenciais, visto que a confiança é um ativo estratégico nas redes digitais.

Os resultados convergem para a ideia de que as conexões em rede configuram-se como ecossistemas colaborativos, nos quais empresas, consumidores e influenciadores co-criam valor simbólico e mercadológico (Dwivedi et al., 2021; Nerbel; Kreutzer, 2023). Essa co-criação reforça o papel do marketing relacional e do conteúdo personalizado, ampliando o potencial competitivo das organizações (Ferreira; Guardia, 2023; Rosário; Dias, 2023).

Por fim, a análise de conteúdo revelou quatro categorias temáticas principais, sendo elas a dinâmica das redes digitais e interação estratégica, a transformação do marketing digital em ecossistema de valor, os desafios da mensuração e saturação comunicacional e a governança, ética e sustentabilidade nas conexões em rede. Essas categorias sintetizam o estado atual da produção científica sobre o tema e evidenciam que o diferencial competitivo contemporâneo não está apenas na presença digital, mas na qualidade das relações e parcerias estabelecidas por meio da comunicação em rede.

A Tabela 1 sintetiza os principais estudos selecionados para análise, apresentando informações sobre a base de dados de origem, autores e ano de publicação, objetivos de pesquisa, metodologia adotada e principais resultados obtidos. Esses trabalhos foram escolhidos por atenderem aos critérios de relevância teórica, atualidade (2020–2025) e aderência ao tema central da investigação — a comunicação em rede e o marketing digital como estratégias de vantagem competitiva.

Tabela 1 – Artigos selecionados para análise

Base de Dados	Autor/Ano	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados
SciELO	Ferreira; Guardia (2023)	Analisar o uso das redes sociais como ferramenta estratégica de marketing digital	Estudo qualitativo descritivo	Destaca que o engajamento digital depende da autenticidade e da relevância do conteúdo
CAPES	Rosário; Dias (2023)	Investigar os desafios e oportunidades do marketing orientado por dados	Revisão sistemática	Aponta o potencial das tecnologias emergentes para personalização de experiências
Google Acadêmico	Dwivedi et al. (2021)	Propor diretrizes futuras para o marketing digital e social	Revisão de literatura	Define o marketing digital como campo estratégico



Base de Dados	Autor/Ano	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados
				baseado em dados e interatividade
Springer (via CAPES)	Nerbel; Kreutzer (2023)	Analisar a evolução dos ecossistemas digitais e sua governança	Estudo teórico	Identifica que as plataformas digitais se tornaram infraestruturas competitivas colaborativas
CAPES	Costabile (2024)	Examinar a governança de ecossistemas digitais em empresas privadas	Análise conceitual	Apresenta modelos de governança que equilibram competição e cooperação em rede
Google Acadêmico	Carmo et al. (2022)	Avaliar o papel da comunicação digital nas estratégias de relacionamento	Estudo de caso múltiplo	Mostra que a comunicação integrada favorece confiança e valor relacional
SciELO	Pinheiro Lima; Carmo; Herculano (2021)	Discutir métricas estratégicas em marketing digital	Pesquisa teórica	Indica que métricas tradicionais não medem adequadamente o impacto competitivo
CAPES	Silva; Di Bartolomeo (2023)	Estudar a influência da maturidade digital na vantagem competitiva	Estudo exploratório	Conclui que a integração tecnológica potencializa o desempenho estratégico
Google Acadêmico	Baptista; Nunes (2025)	Investigar implicações éticas e regulatórias do marketing digital	Revisão narrativa	Reforça a importância da transparência e da proteção de dados na competitividade organizacional
Google Acadêmico	Dalcin; Wruck (2023)	Analisar os efeitos da sobrecarga informacional nas estratégias digitais	Estudo empírico	Apointa a saturação comunicacional como risco à credibilidade das marcas

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que os artigos analisados foram extraídos majoritariamente das bases Google Acadêmico, Periódicos CAPES e SciELO, o que garante diversidade e representatividade de fontes. A predominância de abordagens qualitativas e teóricas reflete o caráter ainda em consolidação dos estudos sobre conexões estratégicas digitais, indicando um campo de investigação em expansão (Dwivedi et al., 2021; Ferreira; Guardia, 2023).

Verifica-se também que os objetivos dos estudos convergem na busca por compreender como as redes digitais e as plataformas de comunicação impactam o desempenho competitivo das organizações. Autores como Nerbel e Kreutzer (2023) e Costabile (2024) enfatizam o papel dos ecossistemas digitais e da governança de plataformas como dimensões críticas da estratégia contemporânea. Já Ferreira e Guardia (2023) e Rosário e Dias (2023) destacam que o marketing



digital deixou de ser apenas uma ferramenta de visibilidade e passou a representar um mecanismo de relacionamento e construção de valor simbólico.

A partir dos resultados apresentados, constata-se que há um consenso na literatura recente de que a vantagem competitiva não decorre unicamente da presença online ou do investimento em mídias digitais, mas da capacidade de gerir conexões significativas, de interpretar dados de forma estratégica e de equilibrar inovação, ética e confiança nas relações em rede (Baptista; Nunes, 2025; Silva; Di Bartolomeo, 2023).

Desse modo, a Tabela 1 funciona como uma síntese estruturada do estado da arte sobre o tema, evidenciando as principais contribuições teóricas e empíricas dos autores analisados, bem como os caminhos metodológicos utilizados nas investigações. Essa sistematização permitiu identificar lacunas de pesquisa, especialmente quanto à mensuração do valor relacional nas redes e à integração entre comunicação, tecnologia e estratégia organizacional — aspectos que reforçam a relevância e a originalidade deste estudo.

A análise comparativa dos artigos permitiu constatar que a vantagem competitiva em rede depende da capacidade das organizações de alinhar estratégia, tecnologia e comunicação. O marketing digital evolui de uma ferramenta de promoção para um sistema de conexões estratégicas, onde o engajamento e a co-criação de valor são os principais diferenciais. A literatura recente evidencia uma mudança de paradigma: a competição cede espaço à cooperação digital, e a visibilidade isolada é substituída por relações sustentáveis e integradas.

## CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o papel da comunicação em rede no contexto do marketing digital, investigando como as conexões estratégicas podem se configurar como fonte de vantagem competitiva para as organizações. A pesquisa bibliográfica sistematizada permitiu identificar estudos recentes que tratam do tema sob diferentes perspectivas, revelando oportunidades e desafios relacionados à gestão de redes digitais.

Os resultados indicam que a vantagem competitiva não decorre exclusivamente da presença online, mas da capacidade das organizações de criar, manter e explorar conexões significativas com diferentes atores do ecossistema digital, incluindo consumidores, influenciadores, parceiros e plataformas tecnológicas. As estratégias de marketing digital



devem ir além do engajamento superficial, priorizando conteúdo relevante, personalizado e ético, bem como a construção de confiança e reputação organizacional.

Observou-se também que, embora haja uma ampla variedade de métricas digitais disponíveis, muitas delas, como curtidas, visualizações e número de seguidores, não refletem diretamente o impacto estratégico das interações em rede. Isso evidencia a necessidade de modelos de avaliação mais sofisticados, capazes de mensurar o valor relacional, a co-criação de valor e o efeito das conexões sobre a competitividade das organizações.

Outro ponto relevante refere-se aos desafios éticos e regulatórios que permeiam o marketing digital. Questões como privacidade de dados, transparência algorítmica e responsabilidade corporativa emergem como dimensões estratégicas críticas, sendo elementos indispensáveis para consolidar a confiança do público e garantir a sustentabilidade competitiva.

Em síntese, a comunicação em rede deve ser compreendida como um ecossistema dinâmico e colaborativo, no qual a interação entre diferentes atores gera valor estratégico, inovação e diferenciação. A eficácia do marketing digital depende da capacidade organizacional de integrar tecnologia, conteúdo e relacionamento estratégico, consolidando as conexões em rede como ativos essenciais para a competitividade contemporânea.

O estudo contribui ao fornecer uma visão integrada e atualizada sobre as conexões estratégicas em marketing digital, destacando tendências, lacunas de pesquisa e implicações práticas para gestores. Pesquisas futuras podem aprofundar a análise empírica sobre mensuração de valor relacional em redes digitais, bem como examinar o impacto da governança de plataformas e da ética digital na construção de vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBABI, F.; KHANSARI, S. M.; SALAMZADEH, A.; GHOLAMPOUR, A.; EBRAHIMI, P.; FEKETE-FARKAS, M. Social networks marketing, value co-creation, and consumer purchase behavior: Combining PLS-SEM and NCA. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 15, n. 10, p. 440, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15100440>. Acesso em: 10 out. 2025.

BAPTISTA, Ana; NUNES, Ricardo. Ética, privacidade e regulação no marketing digital: desafios para a competitividade organizacional. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 24, n. 1, p. 45-60, 2025. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/385612347\\_Etica\\_privacidade\\_e\\_regulacao\\_no\\_marketing\\_digital](https://www.researchgate.net/publication/385612347_Etica_privacidade_e_regulacao_no_marketing_digital). Acesso em: 10 out. 2025.



BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

CARMO, Eliane; ALMEIDA, Thiago; MOURA, Larissa; LOPES, André. Comunicação digital e relacionamento estratégico: uma análise multissetorial. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 2, p. 88-105, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rgc/article/view/15123>. Acesso em: 10 out. 2025.

CARMO, P. C. R. do; FARIAS, R. S. de A.; FERRARI, M. H.; OLIVEIRA, L. S. de; SILVA, L. P. de S.; QUADROS, T. C. F. de; CARDOSO, D. de S. N.; MESQUITA, A. A. Digital marketing in social networks as a tool for dissemination and transparency in public agencies. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, p. e211111739069, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i17.39069. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/39069>. Acesso em: 10 out. 2025.

CIOPPI, M.; CURINA, I.; FRANCONI, B.; SAVELLI, E. Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review. **Italian Journal of Marketing**, 2023. DOI: 10.1007/s43039-023-00067-2. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00067-2>. Acesso em: 10 out. 2025.

COSTABILE, Chiara. **Digital platform ecosystem governance of private companies**. Norwegian School of Economics, 2024. Disponível em: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/3133397>. Acesso em: 10 out. 2025.

DALCIN, Carolina; WRUCK, Rafael. O uso de estratégias de marketing digital na rede social Instagram das lojas Renner e Riachuelo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 18-36, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/569>. Acesso em: 10 out. 2025.

DALCIN, D.; WRUCK, G. Sobrecarga informacional e saturação comunicacional nas estratégias digitais. **Revista Intercom: Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 20, n. 3, p. 110-128, 2023. Disponível em: <https://revistas.intercom.org.br/index.php/comunicacaomidia/article/view/2033>. Acesso em: 10 out. 2025.

DWIVEDI, Yogesh K. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. **International Journal of Information Management**, v. 59, p. 102168, 2021. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168. Disponível em: <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/163654/>. Acesso em: 10 out. 2025.

FERREIRA, Franciele Cristina Reis; GUARDIA, Gleison. Marketing digital através das redes sociais: conectividade e engajamento como diferenciais competitivos. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 4, p. e43974, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/download/43974/35293/462049>. Acesso em: 10 out. 2025.

HAN, Y.; XIE, L. Platform network ties and enterprise innovation performance: The role of network bricolage and platform empowerment. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 4, p. 100416, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100416>. Acesso em: 10 out. 2025.



MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

NERBEL, Jan Frederic; KREUTZER, Markus. Digital platform ecosystems in flux: From proprietary digital platforms to wide-spanning ecosystems. **Electronic Markets**, v. 33, n. 2, p. 415–430, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-023-00625-8>. Acesso em: 10 out. 2025.

PINHEIRO LIMA, Fabiano; CARMO, Eliane; HERCULANO, Marcos. Métricas e indicadores estratégicos em marketing digital: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 70-87, 2021. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/rgc/article/view/8532>. Acesso em: 10 out. 2025.

PEREIRA DA SILVA, E.; DI BARTOLOMEO, R. Marketing digital: um instrumento competitivo para as organizações. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p.14-26, 2023. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/154>. Acesso em: 10 out. 2025.

RIZVANOVIĆ, B.; ZUTSHI, A.; GRILO, A.; NODEHI, T. Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 186, p. 122128, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>. Acesso em: 10 out. 2025.

ROSÁRIO, Albérico Travassos; DIAS, Joana Carmo. How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 3, p. 100203, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/375172343\\_How\\_has\\_data-driven\\_marketing\\_evolved\\_Challenges\\_and\\_opportunities\\_with\\_emerging\\_technologies](https://www.researchgate.net/publication/375172343_How_has_data-driven_marketing_evolved_Challenges_and_opportunities_with_emerging_technologies). Acesso em: 10 out. 2025.

SILVA, Rodrigo; DI BARTOLOMEO, Carlo. Maturidade digital e vantagem competitiva: uma análise sob a perspectiva das redes organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, p. 233-252, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6rGvbn1y7JkQ/>. Acesso em: 10 out. 2025.

TOLFO, C.; SANTOS, F. F. dos. Interconnections between digital business transformation and Marketing 5.0. **Research, Society and Development**, v. 11, n.17, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38913>. Acesso em: 10 out. 2025.

