



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.16, n.1, p. 18-33, jan./jun. 2026.

DOI: 10.5281/zenodo.20707997

ARTIGO ORIGINAL

CROWDFUNDING E CROWDINVESTING EM CRISES: RESILIÊNCIA OU ANTIFRAGILIDADE?

ORIGINAL ARTICLE

CROWDFUNDING AND CROWDINVESTING IN CRISES: RESILIENCE OR ANTIFRAGILITY?

Julio Cezar Rodrigues Eloi¹

Jorge Kenji Guenta Junior²

Benvindo Wazanga Caiombo³

Ana Paula Freitas de Lima⁴

Luciane Cristina Rissi⁵

Universidade Paulista – PPGA/UNIP, Brasil

Resumo

Este estudo analisa o papel do crowdfunding e do crowdinvesting em contextos de crise, investigando se sua atuação se aproxima de dinâmicas de resiliência organizacional ou de processos associados à antifragilidade. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza teórica e exploratória, com procedimento de revisão narrativa da literatura, integrando estudos sobre financiamento coletivo, sistemas complexos e gestão da incerteza. A análise de evidências relacionadas a cenários de instabilidade político-institucional indica que o financiamento coletivo amplia a diversificação de recursos, fortalece redes sociotécnicas de apoio e, em determinadas situações, estimula transformações organizacionais. Os resultados sugerem que crowdfunding e crowdinvesting operam em um continuum entre manutenção da continuidade operacional e geração de novos arranjos produtivos, dependendo da intensidade da mobilização e da consolidação das redes formadas. Conclui-se que o fenômeno pode contribuir tanto para a resiliência quanto para a antifragilidade organizacional, ampliando o debate sobre gestão em ambientes VUCA e BANI.

Palavras-chave: financiamento coletivo; investimento coletivo; resiliência organizacional; antifragilidade; gestão em crises.

¹ Doutorando e mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). E-mail: misterjulio@gmail.com.

² Doutorando e mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). E-mail: guentajk@hotmail.com.

³ Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). E-mail: benvindowazanga@gmail.com.

⁴ Doutoranda e mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). E-mail: apf12.lima@gmail.com.

⁵ Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde, da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). E-mail: lu.rissi13@gmail.com.

Submetido em 06/02/2026

Aceito em 28/04/2026

Abstract

This study analyzes the role of crowdfunding and crowdfunding in crisis contexts, examining whether their operation is closer to organizational resilience dynamics or to processes associated with antifragility. The research adopts a qualitative, theoretical, and exploratory approach, using a narrative literature review to integrate studies on collective financing, complex systems, and uncertainty management. Evidence drawn from contexts of political and institutional instability indicates that collective financing mechanisms diversify resource sources, strengthen sociotechnical support networks, and, in certain situations, stimulate organizational transformation. Findings suggest that crowdfunding and crowdfunding operate along a continuum between maintaining operational continuity and generating new productive arrangements, depending on the intensity of mobilization and the consolidation of networks. The study concludes that these mechanisms may contribute both to resilience and antifragility, expanding discussions on management in VUCA and BANI environments.

Keywords: crowdfunding; crowdfunding; organizational resilience; antifragility; crisis management.

INTRODUÇÃO

O financiamento coletivo tem assumido relevância crescente em ambientes nos quais os mecanismos tradicionais de provisão de recursos enfrentam restrições estruturais, especialmente em ambientes de crise política, econômica ou militar. Pesquisas indicam que o *crowdfunding* pode compensar limitações institucionais ao mobilizar redes distribuídas de apoiadores, conectando sociedade civil, organizações e causas por meio de plataformas digitais (Freire, 2023; Kotliarov, 2025; Wood, 2019). Nesse sentido, o fenômeno ultrapassa a lógica de doação pontual e passa a integrar arranjos organizacionais alternativos (Pestana & Vieira, 2024).

Relatórios recentes demonstram que, em conflitos contemporâneos, a arrecadação online tornou-se característica definidora de diversas mobilizações coletivas, reduzindo a dependência de financiamento estatal ou de potências estrangeiras, como ocorria no período da Guerra Fria (ICG, 2022). A digitalização das redes de apoio permite que recursos financeiros, informações e legitimidade social circulem de forma simultânea, ampliando a capacidade de sustentação de atores formais e informais. Essa dinâmica sugere que o financiamento coletivo pode assumir funções estruturais em ecossistemas organizacionais sob pressão.

Apesar do avanço da literatura sobre *crowdfunding* em empreendedorismo e inovação, ainda são limitados os trabalhos que examinam sua atuação em crises de alta intensidade, nas quais a mobilização de recursos ocorre sob condições de incerteza extrema (Kotliarov, 2025; Redko et al., 2022). Dessa maneira, coloca-se a

questão de pesquisa: o financiamento coletivo nesses contextos expressa apenas resiliência organizacional ou revela dinâmicas de antifragilidade? O objetivo do estudo é analisar o papel do *crowdfunding* e do *crowdinvesting* como mecanismos de mobilização de recursos em crises, à luz desses dois conceitos.

Em um cenário global marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, frequentemente descrito como ambiente VUCA, organizações enfrentam desafios crescentes de adaptação e tomada de decisão sob condições instáveis (Bennett & Lemoine, 2014). Mais recentemente, tais dinâmicas têm sido também interpretadas à luz do conceito BANI, que enfatiza fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade como características de sistemas contemporâneos altamente interdependentes (Cascio, 2020).

Nessas conjunturas, mecanismos descentralizados e digitalmente mediados de mobilização de recursos tendem a ganhar relevância estratégica, especialmente quando estruturas formais se mostram limitadas ou sobrecarregadas. Dessa maneira, reforça-se a pertinência de analisar o financiamento coletivo, fenômeno crescente na literatura (Junior & Junior, 2025). No âmbito desta pesquisa, *crowdfunding* e *crowdinvesting* são investigados como resposta organizacional à instabilidade sistêmica, discussão aprofundada na seção de análise e resultados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CROWDFUNDING

O termo *crowdfunding* pode ser traduzido literalmente como financiamento coletivo, combinando as palavras *crowd* (coletividade) e *funding* (financiamento), indicando a captação de recursos por grande número de pessoas em plataformas digitais (Martins & Medeiros, 2017; Telles et al., 2024). Essa dimensão ajuda a situar o fenômeno como prática baseada na participação distribuída e no engajamento coletivo. Do ponto de vista conceitual, trata-se de modelo de financiamento descentralizado que permite acessar recursos fora das estruturas financeiras tradicionais, apoiando-se em redes sociotécnicas e capital social (Wood, 2019).

Em períodos de crise, o *crowdfunding* tende a operar como infraestrutura de coordenação, conectando apoiadores locais e da diáspora em fluxos contínuos de

recursos e informação, como observado no caso de Mianmar após o golpe de 2021 (ICG, 2022). A dependência de arrecadação *online* contrasta com modelos tradicionais baseados em tributação territorial ou apoio estatal, evidenciando mudança na lógica de sustentação. Dessa forma, o fenômeno passa a ser interpretado como mecanismo organizacional que reconfigura cadeias de suprimento e redes de apoio.

Exemplos recentes estão caracterizados em ajuda humanitária, desastres naturais e de forma contundente na pandemia mundial do coronavírus, o COVID-19 (Kenworthy et al., 2023). Em contexto brasileiro, por outro lado, há diversos casos em que o financiamento coletivo operou como ferramenta essencial de resposta ágil a crises sociais e humanitárias, sobretudo em complemento às ações estatais na mitigação dos efeitos advindos de catástrofes ambientais.

É emblemático o caso das enchentes no Estado do Rio Grande do Sul (RS), em que várias Unidades da Federação (UF) e Governo Federal colaboraram com recursos humanos de resgate, como Corpos de Bombeiros e Forças Armadas, além da ajuda financeira de particulares e ONGs. No evento específico, cabe apontar que a assistência à população gaúcha contou com apoio de doações coordenadas por empresas, como Mercado Livre, Gol e BRF, em plataformas *online* (Pio, 2024).

O Brasil não possui históricos de crises decorrentes de conflitos na intensidade dos que ocorrem no Oriente Médio e Ucrânia, e outras convulsões sociais como as que ocorreram no Haiti e Venezuela, que implicaram em migrações forçadas. Dessa maneira, entretanto, é importante assinalar as plataformas que operacionalizam o *crowdfunding* em território nacional (Junior & Junior, 2025; Martins & Medeiros), nos exemplos de: Benfeitoria, Bookstart, CaridadX, Catarse, Eco do Bem, Kickante, Motor, Mottirô, Partilhe, Vakinha, etc.

CROWDINVESTING

O termo *crowdfunding* pode ser entendido como investimento coletivo, derivado de *crowd* (coletividade) e *investing* (investimento), indicando a realização de aportes coletivos com expectativa de retorno financeiro (Mendes, 2016). A expressão diferencia-se semanticamente de crowdfunding por enfatizar a lógica de investimento,

e não apenas de apoio à causa. Conceitualmente, o *crowdfunding* envolve participação societária, títulos híbridos ou instrumentos com expectativa de rendimento, aproximando o financiamento via coletividade das lógicas de mercado de capitais (Redko et al., 2022).

Em ambientes de instabilidade, essa modalidade pode compensar a retração do crédito e a redução do investimento institucional, ampliando o acesso a capital para iniciativas emergentes. Além do aporte financeiro, investidores tornam-se legitimadores sociais dos projetos apoiados, fortalecendo redes de confiança e visibilidade pública (Redko et al., 2022). Assim, o *crowdfunding* integra dimensões financeiras, relacionais e simbólicas.

Quadro 1 – Diferenças conceituais entre *crowdfunding* e *crowdfunding*

Critério	<i>Crowdfunding</i>	<i>Crowdfunding</i>
Tradução literal	Financiamento coletivo	Investimento coletivo
Objetivo principal	Apoiar causas, projetos ou iniciativas	Obter retorno financeiro ou participação societária
Motivação dos participantes	Engajamento social, solidariedade, identificação simbólica	Expectativa de lucro, valorização do capital
Natureza da contribuição	Doação, recompensa simbólica ou pré-compra	Participação acionária, títulos ou instrumentos híbridos
Lógica predominante	Colaborativa e comunitária	Financeira e de mercado
Relação com risco	Baixa expectativa de retorno financeiro	Avaliação de risco e desempenho do investimento
Papel em contextos de crise	Mobilização rápida de apoio social e material	Sustentação financeira de iniciativas com potencial de retorno
Dimensão organizacional	Fortalece redes de apoio e legitimidade social	Amplia base de capital e estrutura financeira

Fonte: Adaptado de Kotliarov (2025), Martins e Medeiros (2017), Mendes (2016), Redko et al. (2022), Telles et al. (2024), e Wood (2019).

RESILIÊNCIA

O termo resiliência tem origem na física e na ecologia, que se refere à capacidade de um material ou sistema de absorver impactos e retornar ao seu estado

anterior após uma perturbação. Essa noção foi incorporada às ciências organizacionais para descrever a habilidade de organizações de manter funções essenciais e adaptar-se diante de choques externos, preservando sua continuidade operacional (Silva, 2022). Na literatura de gestão, o conceito está associado à flexibilidade estrutural, redundância de recursos e capacidade de aprendizagem em ambientes de incerteza.

O financiamento coletivo pode fortalecer a resiliência organizacional ao diversificar fontes de recursos e reduzir a dependência de estruturas centralizadas de financiamento, ampliando a margem de adaptação a rupturas externas (Lemos, 2015; Wood, 2019). Casos recentes indicam que a mobilização via plataformas digitais amplia redes de apoio e viabiliza respostas mais rápidas a necessidades emergenciais, como observado em contextos de conflito (ICG, 2022; Redko et al., 2022). Desse modo, *crowdfunding* e *crowdfunding* podem ser interpretados como vetores de robustez e continuidade organizacional.

ANTIFRAGILIDADE

O termo antifragilidade foi proposto por Nassim Nicholas Taleb (2012) para descrever sistemas que se beneficiam do estresse, da volatilidade e da desordem, tornando-se mais fortes diante de choques. Diferentemente da resiliência, que pressupõe resistência ou retorno ao estado anterior, a antifragilidade implica transformação positiva decorrente da exposição à incerteza. Trata-se de uma lógica de ganho sob pressão, em que a variabilidade atua como fonte de aprimoramento.

No campo organizacional, a antifragilidade é associada a sistemas capazes de aprender, inovar e expandir capacidades em situações adversas, especialmente quando operam de forma descentralizada e distribuída. A intensificação do uso de plataformas digitais de financiamento coletivo durante crises sugere dinâmicas que vão além da adaptação, envolvendo a formação de novas redes, atores e arranjos produtivos (Kotliarov, 2025; Redko et al., 2022). A emergência de cadeias alternativas de suprimento e novos produtores indicam processos que podem ser interpretados como manifestações organizacionais de antifragilidade.

Quadro 2 – Diferenças conceituais entre Resiliência e Antifragilidade

Critério	Resiliência	Antifragilidade
Origem conceitual	Física, ecologia e teoria dos sistemas	Teoria da incerteza e sistemas complexos
Definição central	Capacidade de absorver choques e manter funções essenciais	Capacidade de se beneficiar do estresse e da volatilidade
Resposta à crise	Adaptação e continuidade operacional	Transformação positiva e ganho de capacidades
Relação com o estado anterior	Retorno ou manutenção do funcionamento	Superação do estado anterior, com aprimoramento
Lógica predominante	Robustez e estabilidade	Crescimento por meio da desordem
Foco organizacional	Preservar estruturas e processos essenciais	Gerar novas estruturas, práticas e arranjos
Efeito da incerteza	Ameaça a ser gerenciada	Fonte de aprendizado e inovação
Exemplo no financiamento coletivo	Uso de plataformas para manter fluxos de recursos durante a crise	Expansão das redes, surgimento de novos atores e cadeias alternativas

Fonte: Adaptado de Kotliarov (2025); Redko et al. (2022); Silva (2022), Taleb (2012); e Wood (2019).

MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

Com base na literatura, o *crowdfunding* e o *crowdinvesting* são compreendidos como mecanismos de mobilização coletiva de recursos mediados por plataformas digitais, capazes de operar como infraestruturas alternativas de sustentação em contextos de restrição institucional (Kotliarov, 2025; Wood, 2019). Análises indicam que, em crises políticas e militares, essas modalidades permitem conectar apoiadores locais e diásporas, gerando fluxos contínuos de financiamento, informação e apoio logístico (ICG, 2022). A partir dessas constatações, propõe-se:

P1: Em contextos de crise, o *crowdfunding* e o *crowdinvesting* ampliam a diversificação das fontes de recursos organizacionais.

A literatura também aponta que o financiamento coletivo fortalece redes sociotécnicas e vínculos de legitimidade ao integrar indivíduos, organizações e causas

em ambientes digitais de coordenação descentralizada (Kotliarov, 2025; Redko et al., 2022). Esses fatores estão associados à capacidade de absorver choques e manter funções organizacionais, características centrais da resiliência. Dessa maneira, formula-se:

P2: A mobilização de recursos via plataformas de financiamento coletivo fortalece redes de apoio que sustentam a resiliência organizacional em crises.

Entretanto, evidências indicam que, em determinados cenários, o financiamento coletivo não apenas sustenta estruturas existentes, mas estimula o surgimento de novas cadeias de suprimento, produtores e formas de coordenação, especialmente quando intensificado sob pressão (ICG, 2022; Kotliarov, 2025). Essa dinâmica sugere processos que superam a simples adaptação e se aproximam da lógica de transformação positiva associada à antifragilidade (Taleb, 2012). Dessa forma:

P3: Quando o financiamento coletivo gera novos arranjos organizacionais e produtivos em resposta à crise, observam-se indícios de antifragilidade.

Esse conjunto de proposições estrutura o modelo teórico, no qual o financiamento coletivo atua como variável explicativa da resposta organizacional à crise, situada em um *continuum* entre resiliência e antifragilidade. O modelo orienta a análise qualitativa ao permitir interpretar evidências empíricas segundo níveis distintos de transformação organizacional. Desse modo, estabelece-se a ligação direta entre fundamentação teórica e metodologia.

METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa, adequados à investigação de fenômenos complexos, contextuais e socialmente construídos, nos quais se busca compreender significados, processos e relações, em vez de mensuração estatística (Creswell, 2014; Flick, 2009). Essa abordagem é particularmente apropriada quando o objetivo é interpretar dinâmicas organizacionais em ambientes de crise e elevada incerteza. Assim, privilegia-se a compreensão aprofundada do fenômeno analisado.

Quanto à natureza, a pesquisa é teórica e exploratória, uma vez que visa ampliar e refinar conceitos, bem como integrar diferentes perspectivas da literatura sobre financiamento coletivo, resiliência e antifragilidade. Pesquisas exploratórias são recomendadas quando o campo ainda apresenta lacunas teóricas e carece de sistematização conceitual (Gil, 2019). Nesse sentido, o trabalho busca construir um enquadramento analítico capaz de orientar futuras investigações empíricas.

O tipo de pesquisa adotado é a revisão narrativa da literatura, método indicado para sintetizar, interpretar e articular contribuições teóricas e evidências empíricas dispersas, especialmente em campos emergentes e interdisciplinares (Ferrari, 2015; Green et al., 2006). Diferentemente das revisões sistemáticas, a revisão narrativa permite maior flexibilidade analítica e aprofundamento conceitual, sendo adequada à construção de modelos teóricos. Esse procedimento possibilita integrar investigações acadêmicas e relatórios institucionais relevantes ao fenômeno investigado.

A coleta de dados consistiu na seleção de publicações científicas e documentos especializados que abordam *crowdfunding* e *crowdinvesting* em ambientes de crise, com destaque para situações de instabilidade político-militar. Relatórios institucionais e estudos de caso secundários, como aqueles relacionados a Mianmar e Ucrânia, foram considerados fontes documentais relevantes para compreender práticas contemporâneas de mobilização coletiva de recursos (ICG, 2022; Kotliarov, 2025; Redko et al., 2022). Sendo assim, os dados analisados são de natureza bibliográfica e documental.

Figura 1 – Casos de Mianmar e Ucrânia como fontes



Fonte: Adaptação de ICG (2022) e Redko et al., (2022).

A análise dos dados foi conduzida de forma interpretativa, orientada pelo modelo teórico proposto na seção de fundamentação. As proposições P1, P2 e P3 atuaram como categorias analíticas, permitindo examinar se as evidências da

literatura indicam diversificação de recursos, fortalecimento de redes de apoio (resiliência) ou geração de novos arranjos organizacionais associados à antifragilidade. Esse procedimento está alinhado à análise qualitativa baseada em categorias teóricas, conforme sugerido por Bardin (2016) e Flick (2009), assegurando coerência entre teoria, método e discussão dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências da literatura e dos casos analisados indicam que o financiamento coletivo amplia a capacidade de mobilização de recursos em ambientes nos quais mecanismos formais se mostram limitados, corroborando a proposição P1. Em Mianmar, a dependência de arrecadação *online* por forças de resistência e apoiadores demonstrou a viabilidade de fluxos financeiros distribuídos, conectando apoiadores internos e da diáspora (ICG, 2022).

De modo semelhante, a experiência ucraniana revelou rápida incorporação do *crowdfunding* como prática social recorrente em contexto de guerra (Redko et al., 2022). A diversificação das fontes de recursos observada nesses cenários reduziu a dependência de estruturas estatais ou de financiamento externo centralizado, característica associada à robustez organizacional. Nessa seara, o financiamento coletivo passou a funcionar como mecanismo complementar e, em alguns casos, substitutivo, evidenciando nova lógica de sustentação baseada em redes distribuídas (Kotliarov, 2025; Wood, 2019).

Esses elementos confirmam que *crowdfunding* e *crowdinvesting* operam como infraestruturas alternativas de recursos em crises. Em consonância com a proposição P2, os dados indicam que plataformas digitais de financiamento coletivo fortalecem redes sociotécnicas que articulam apoio material, informação e legitimidade social. A mobilização *online* em Mianmar e Ucrânia demonstrou que o engajamento coletivo cria vínculos de confiança e identidade compartilhada, ampliando a base de sustentação organizacional (ICG, 2022; Redko et al., 2022)

Tais redes funcionam como amortecedores de instabilidade, sustentando funções essenciais mesmo sob severas restrições. Essas dinâmicas são compatíveis

com a noção de resiliência organizacional, pois evidenciam capacidade de adaptação e continuidade operacional diante de choques externos (Silva, 2022). Sob essa perspectiva, o financiamento coletivo contribui para redundância de recursos e flexibilidade estrutural, reduzindo vulnerabilidades associadas a fontes únicas de financiamento, (Wood, 2019).

Assim sendo, as plataformas digitais assumem papel estratégico na manutenção da capacidade de resposta organizacional. Entretanto, a análise também revela evidências alinhadas à proposição P3, indicando que o financiamento coletivo pode gerar transformações estruturais sob pressão. A formação de cadeias alternativas de suprimento, o surgimento de novos produtores e a ampliação do papel das plataformas digitais sugerem reorganização produtiva e institucional (ICG, 2022; Kotliarov, 2025).

Nesses casos, a crise atua como catalisadora de inovação organizacional. A incorporação do *crowdfunding* como prática cotidiana na sociedade ucraniana, por exemplo, indica mudança cultural e institucional que ultrapassa a resposta emergencial (Redko et al., 2022). O sistema não apenas se adapta, mas expande sua capacidade de coordenação e produção sob estresse, característica associada à antifragilidade (Taleb, 2012). Observa-se, portanto, um movimento do financiamento coletivo da esfera da resiliência para a da transformação positiva.

Os resultados sugerem que o financiamento coletivo opera em um *continuum* entre resiliência e antifragilidade, dependendo da intensidade da mobilização e da consolidação das redes formadas. Quando atua como mecanismo de manutenção, sustenta a continuidade organizacional; quando gera novos arranjos, contribui para transformação estrutural. O modelo teórico proposto mostrou-se útil para interpretar essas variações, que além de Mianmar e Ucrânia, encontram paralelos na pandemia mundial do COVID-19 (Kenworthy et al., 2023) e enchentes no RS (Pio, 2024).

O estudo integra financiamento coletivo, resiliência organizacional e antifragilidade em um mesmo enquadramento analítico, ampliando a compreensão do papel das plataformas digitais em conjunturas de crise. Ao posicionar *crowdfunding* e *crowdinvesting* como variáveis explicativas da resposta organizacional à instabilidade, o trabalho contribui para a literatura de gestão em ambientes extremos. Ademais,

demonstra que o fenômeno pode ser interpretado em níveis distintos de transformação organizacional.

Gestores que atuam em momentos de alta incerteza podem considerar o financiamento coletivo como componente estratégico de diversificação de recursos e fortalecimento de redes de apoio. A articulação entre plataformas digitais e comunidades de apoiadores amplia a capacidade de resposta adaptativa e reduz dependências críticas. Além disso, a incorporação dessas práticas pode estimular inovação organizacional sob restrições severas.

O financiamento coletivo fortalece a participação social e a coprodução de soluções em contextos de crise, ampliando o papel da sociedade civil na sustentação de iniciativas coletivas. A mobilização digital de recursos e apoio simbólico contribui para formação de redes de solidariedade e identidade compartilhada. Nessa linha de raciocínio, o fenômeno possui dimensões econômicas e sociopolíticas interligadas (Figura 2).

Figura 2 – Financiamento coletivo em crises: da resiliência à antifragilidade

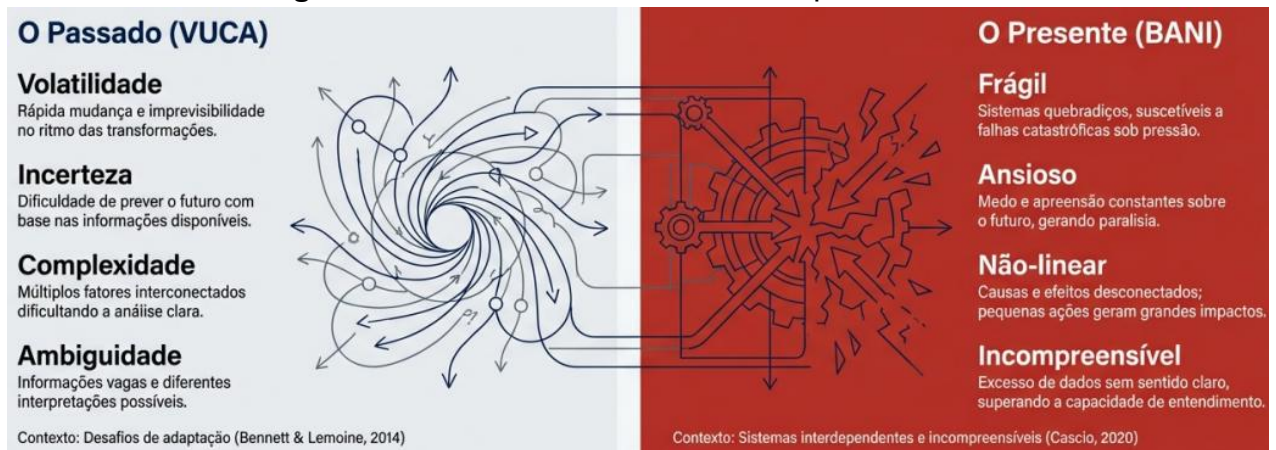


Fonte: Os autores (2026).

Em ambientes descritos como VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) e BANI (fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade), formas descentralizadas de mobilização de recursos tendem a ganhar relevância (Figura 3). O financiamento coletivo se alinha a essas situações ao

oferecer flexibilidade, adaptação rápida e capacidade de reorganização sob pressão. Dessa forma, revela-se mecanismo compatível com a gestão em cenários de instabilidade sistêmica.

Figura 3 - A nova realidade: de VUCA para BANI



Fonte: Os autores (2026).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar o papel do *crowdfunding* e do *crowdinvesting* em contextos de crise, investigando se sua atuação se aproxima de dinâmicas de resiliência organizacional ou de processos associados à antifragilidade. A partir de uma revisão narrativa da literatura e da análise de evidências relacionadas a cenários de instabilidade, verificou-se que o financiamento coletivo atua tanto como mecanismo de sustentação quanto como catalisador de transformações estruturais. Dessa forma, a resposta à questão de pesquisa indica que o fenômeno não se limita à adaptação, podendo também impulsionar reorganizações produtivas e institucionais.

O trabalho contribui ao integrar os conceitos de financiamento coletivo, resiliência e antifragilidade em um mesmo modelo analítico, ampliando o debate sobre gestão em contextos de crise. Ao posicionar *crowdfunding* e *crowdinvesting* como variáveis explicativas da resposta organizacional à instabilidade, o estudo aproxima a literatura de inovação financeira das teorias de sistemas complexos e gestão da incerteza. Além disso, propõe um enquadramento conceitual que permite interpretar o fenômeno em um *continuum* entre manutenção e transformação.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que o financiamento coletivo pode ser incorporado como instrumento estratégico de diversificação de recursos e fortalecimento de redes de apoio. A articulação entre plataformas digitais e comunidades de apoiadores amplia a capacidade de resposta adaptativa e reduz dependências críticas em ambientes instáveis. Gestores que operam em ambientes VUCA e BANI podem, portanto, considerar essas práticas como parte de estratégias de resiliência e inovação sob restrições severas.

Socialmente, o financiamento coletivo fortalece a participação cidadã e a coprodução de soluções em situações de crise, ampliando o papel da sociedade civil na sustentação de iniciativas coletivas. A mobilização digital de recursos, informação e legitimidade contribuem para a formação de redes de solidariedade e identidade compartilhada. Nessa conjuntura, o fenômeno possui dimensões econômicas, sociais e institucionais interligadas.

O estudo baseia-se em revisão narrativa da literatura e em evidências documentais secundárias, o que limita a generalização dos resultados. A ausência de dados primários impede análises comparativas mais aprofundadas entre diferentes contextos nacionais. Além disso, o enfoque conceitual pode não capturar todas as variações empíricas do fenômeno.

Pesquisas futuras podem realizar estudos de caso comparativos ou análises quantitativas para testar empiricamente as proposições aqui apresentadas. Investigações sobre governança de plataformas, confiança digital e regulação do financiamento coletivo em crises também se mostram promissoras. Ademais, a análise do fenômeno em outros contextos VUCA e BANI pode ampliar a validade do modelo teórico proposto.

REFERÊNCIAS

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

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 27-42, 2014. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2389563>. Acesso em: 9 jun. 2026.

CASCIO, J. **Facing the age of chaos**. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 9 jun. 2026.

CORREA JUNIOR, S.; ALTHAUS JUNIOR, A. A. Crowdfunding no Brasil: transformando o acesso ao capital para empresas. **Revista Foco**, Curitiba, v. 18, n. 3, e8092, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n3-123>. Acesso em: 9 jun. 2026.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

FERRARI, R. Writing narrative style literature reviews. **Medical Writing**, v. 24, n. 4, p. 230-235, 2015. DOI: 10.1179/2047480615Z.000000000329.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. London: Sage, 2009.

FREIRE, P. J. V. **Economia social e crowdfunding: perspectivas e desafios**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2023.

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

GREEN, B. N.; JOHNSON, C. D.; ADAMS, A. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. **Journal of Chiropractic Medicine**, v. 5, n. 3, p. 101-117, 2006. DOI: 10.1016/S0899-3467(07)60142-6.

INTERNATIONAL CRISIS GROUP. **Reports on Myanmar conflict dynamics**. Brussels: ICG, 2022. Disponível em: <https://www.crisisgroup.org/asia-pacific/south-east-asia/myanmar>. Acesso em: 9 jun. 2026.

KENWORTHY, N.; JUNG, J. K.; HOPS, E. Struggling, helping and adapting: crowdfunding motivations and outcomes during the early US COVID-19 pandemic. **Sociology of Health & Illness**, v. 45, n. 2, p. 298-316, 2023. DOI: 10.1111/1467-9566.13568.

KOTLIAROV, I. D. Crowdfunding the Army: implementation and implications. **Russia in Global Affairs**, v. 23, n. 2, p. 75-86, 2025. DOI: 10.31278/1810-6374-2025-23-2-75-86.

LEMOS, A. I. L. **Crowdfunding e resiliência das comunidades: estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação) – Universidade do Minho, Braga, 2015.

MARTINS, L.; MEDEIROS, M. L. Crowdfunding como alternativa no turismo: análise do modus operandi das plataformas brasileiras. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 1, p. 92-108, 2017. DOI: 10.5585/podium.v6i1.204.

MENDES, L. D. **Qualificação jurídica das plataformas de crowdinvesting no Brasil: um estudo de caso da plataforma online da Broota Brasil**. Dissertação

(Mestrado em Direito e Desenvolvimento) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2016.

PESTANA, M. C.; VIEIRA, V. United for Humanity: developing a collaborative model for crowd engagement in crisis recovery campaigns. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, 2024. **Anais [...]**. Porto Alegre: SBC, 2024. p. 210-218.

PIO, J. Empresas se mobilizam para ajudar populações afetadas pelas chuvas no RS. **Revista Exame**, 2024. Disponível em: <https://exame.com/marketing/empresas-se-mobilizam-para-ajudar-populacoes-afetadas-pelas-chuvas-no-rs/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

REDKO, O.; MOSKALENKO, O.; VDODOVYCH, Y. The role of crowdfunding systems during crises and military actions. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 8, n. 4, p. 117-121, 2022. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-117-121.

SILVA, F. C. N. S. Resiliência organizacional: revisão conceitual e contribuição de uma abordagem estruturada para as organizações. **Latin American Journal of Business Management**, v. 13, n. 2, 2022.

TALEB, N. N. **Antifragile: things that gain from disorder**. New York: Random House, 2012.

TELLES, R. et al. Compreensão do crowdfunding como redes colaborativas para startups: uma agenda de pesquisa. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 13, n. 3, e2416, 2024. DOI: 10.14211/regepe.esbj.e2416.

WOOD, G. R. Crowdfunding defense. **Public Choice**, v. 180, n. 3, p. 451-467, 2019. DOI: 10.2139/ssrn.3298132.