

DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i2.69047>

Como Elaborar um Artigo Tecnológico para a Área de Administração e Ciências Contábeis

How to Write a Technological Article for Business and Accounting Sciences

Talles Vianna Brugni

Fucape Business School

tallesbrugni@fucape.br

RESUMO

Artigos tecnológicos têm ganhado cada vez mais espaço na área de Administração e Ciências Contábeis. Contudo, ao passo que diversas escolas, pesquisadores e profissionais rumam para o discurso de que a produção científica precisa ser mais efetiva em termos de contribuição para o mercado, muito ainda precisa ser amadurecido no intuito de estabelecer o que, de fato, é um artigo tecnológico. Com esse desafio, surge também a necessidade de se compreender como elaborar um artigo tecnológico que seja relevante para a área. A partir desse contexto, o presente artigo desenvolve um guia e elenca os pontos cruciais para o desenvolvimento de um artigo tecnológico para a área de Administração e Ciências Contábeis. Espera-se, portanto, que este guia sirva de referência para pesquisadores e profissionais que possuem o intuito de contribuir entregando propostas de solução que sejam aplicáveis na realidade prática de mercado.

Palavras-chave: Artigo tecnológico. Pesquisa aplicada. Ciências Contábeis e Administração. Soluções orientadas ao mercado. Conhecimento baseado na prática.

ABSTRACT

Technological papers have increasingly gained prominence in the fields of Business Administration and Accounting Sciences. However, while many institutions, researchers, and professionals advocate that scientific production must contribute more effectively to market needs, there is still much to clarify about what exactly constitutes a technological paper. Faced with this challenge, I also see the necessity to understand how to develop a technological paper that truly addresses the field's demands. In this paper, I provide a guide and highlight key elements required for writing a relevant technological paper for Business Administration and Accounting Sciences. My goal is to offer a valuable reference for researchers and professionals who aim to present practical solutions applicable to real-world market scenarios.

Keywords: Technological paper. Applied research. Administration and Accounting Sciences. Market-oriented solutions. Practice-based knowledge.

Artigo Convidado. Publicado em: 29/07/2025. Editora: Anna Beatriz Vieira Palmeira



1 ABRINDO A CAIXA PRETA

Se você chegou neste artigo, provavelmente tem interesse em gerar conhecimento relevante para algum tipo de nicho/área. Esse tipo de conhecimento, de qualidade e com natural nível de autoridade e credibilidade, em regra, tende a ser gerado pela academia (apesar de não representar garantias a priori), que por sua vez tem construído uma trajetória incontestável ao longo da história, repleta de métodos para desenvolvimento de novos conhecimentos, de forma rigorosa e, inclusive, permitindo-se ser falseável (Popper, 1959; Kuhn, 1962; Popper, 2005; Oreskes, 2019).

Por outro lado, sabe-se que o mercado não tem tradição de leitura de materiais científicos na mesma intensidade que os pesquisadores que produzem ciência (Mascarenhas et al., 2011; Perea & Brady, 2017; Fraser & Sheehy, 2020). Nesse sentido, surge um paradoxo interessante: se o mercado tende a não ler as comunicações científicas na mesma intensidade dos pesquisadores, para quem essa comunicação serve? Se a resposta for na linha de que “a ciência alimenta a ciência, buscando avanço do conhecimento”, tem-se aí um gap a ser preenchido: “como” transferir esse conhecimento de forma palatável para o mercado e para os praticantes, gerando valor pragmático? Se a resposta se estender, sinalizando que o conhecimento científico também serve como base para produção de soluções para o mercado, outro gap emerge: como se comunicar com um player de mercado que não obteve treinamento científico adequado para compreender a comunicação científica de maneira pragmática, se o propósito de um artigo científico não é, em essência, a comunicação com o mercado?

Portanto, o artigo tecnológico (que eu sugiro chamar de “manuscrito técnico”, por razões explicitadas mais adiante) surge como um instrumento importante de conexão entre a academia e o mercado (Brugni, Monte-Mor & Nossa, 2023; Cornacchione, 2025). Considerando que este tipo de documento ainda é pouco explorado nas áreas de Administração e Ciências Contábeis (Martens, Pedron & Oliveira, 2021; Federsel, Fülbier & Seitz, 2024), que não há diretriz completa e detalhada sobre como elaborá-lo, tampouco a solidez metodológica encrustada claramente na formatação encontrada nos artigos científicos (Cornacchione, 2025), levanta-se aqui diversos desafios que precisam ser vencidos para que a elaboração de um artigo tecnológico seja efetivo e proporcione soluções práticas para o mercado.

¹ A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) tem produzido uma série de documentos no intuito de orientar a comunidade sobre este assunto, a exemplo do trabalho desenvolvido por seu GT em 2019 (CAPES, 2019), mas sem apresentar, até o presente momento, um guia sobre como desenvolver este tipo de material.

Nesse contexto, o objetivo do presente manuscrito é fornecer um guia para elaboração de artigos tecnológicos, sinalizando os principais pontos de atenção para que tal instrumento atinja de forma mais eficiente os seus propósitos perante o mercado. Espera-se, portanto, que a academia possa utilizar o manuscrito em tela como base para avançar na produção de materiais com propósito prático, de modo a alcançar instituições e gestores interessados em solucionar dores reais vivenciadas em seus negócios.

2 ESQUEÇA O “PADRÃO ACADÊMICO”: VOCÊ ESTÁ FALANDO COM O MERCADO!

Não é possível atingir o público não acadêmico com linguagem acadêmica! Portanto, antes de qualquer outro ponto, é importante compreender que a academia não alcança o mercado de forma eficiente (Perea & Brady, 2017). Nesse contexto, não é razoável acreditar que uma simples mudança de nome para “artigo tecnológico” vai resolver este problema.

A partir dessa premissa, um “novo mundo” de possibilidades se abre no intuito de instigar formas inovadoras de produção do conhecimento, com propósitos distintos daqueles que tradicionalmente produzimos nas áreas de Administração e Ciências contábeis. Logo, se o propósito é atingir um leitor de mercado, não acadêmico, é importante compreender o perfil desse potencial leitor e os seus interesses.

Assumindo a visão de mercado de Mintzberg (1975) e Ignatius (2025), em que gestores trabalham em ritmo incessante e com forte orientação para a ação imediata e menos disposição para atividades reflexivas de longa duração, expõe-se na Tabela 1 os primeiros passos a serem observados para que seu manuscrito técnico atraia maior atenção do público potencialmente interessado.

Tabela 1: Padrão mínimo recomendado para um manuscrito técnico

Artigo Tecnológico ou Manuscrito Técnico?	Aqui o foco não é discutir a epistemologia da palavra, mas sim sinalizar para você, autor, que o que importa é que o público-alvo precisa compreender sua mensagem. Minha recomendação é não usar nem o termo artigo nem o termo tecnológico. Não porque eles são imprecisos, mas apenas porque eles podem gerar analogias e ancoragens indesejáveis para os propósitos de um material tecnológico. A ideia é que não haja dúvidas sobre o foco do manuscrito, sinalizando que este não segue o padrão científico tradicional. Por isso, o termo "manuscrito técnico" supre essa necessidade básica que temos de enquadrar elementos em caixinhas, sem necessariamente criar oportunidade para o mercado rechaçar uma proposta sem lê-la na íntegra.
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

O mundo não lê teses. O mundo lê manchetes.	Comece pelo início. Seu título sugere que no seu material há uma solução para uma dor relevante de algum mercado? Se sim, avance. Se não, volte "algumas casas". Para além disso, se a ideia não couber em uma frase curta, ela corre o risco de nem existir para quem decide.
<i>Headings</i> criativos	Você percebeu que este artigo não tem aquele formato tradicional de "Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões e Considerações Finais"? Pois é. Quem disse que esse formato é o melhor formato para se comunicar com um público que a academia historicamente enfrenta dificuldades de aproximação? Seja criativo, faça diferente! Isso ajuda a diferenciar um material tecnológico, com propósito de mercado, de um material escrito pela academia, para a academia.
Extensão do manuscrito	Seu manuscrito técnico precisa ser reto e direto ao ponto. Deixe as reflexões pormenorizadas e testes de validação para um novo artigo, científico, que tem o espaço adequado para avanços de conhecimento. No tecnológico, foque na solução e apresente-a de forma pragmática. Se seu manuscrito tiver mais de 5 mil palavras, desconfie. Para gestores, 5 mil tende a ser demais em alguns casos.
Estrutura do manuscrito (conteúdo, linguagem etc.)	O público principal e primário de um artigo científico na área de Administração e Ciências Contábeis é o pesquisador, ainda que diversas camadas da sociedade também se beneficiem por tabela, em uma cadeia muitas vezes ineficiente e que atrasa a transformação da produção acadêmica em motor de modificação e evolução profissional e social. Por outro lado, quando o público passa a ser primariamente o mercado, surge uma diversidade de personalidades que sugerem que a estrutura do manuscrito técnico precisa ser dinâmica. Em outras palavras, se o público for de gestores privados, a estrutura, linguagem e proposta de solução precisa seguir a linha consumida por este público, com textos objetivos, pragmáticos e orientados para aplicação da solução. Diferentemente dos gestores privados, se o público-alvo for um agente regulador, naturalmente a estrutura deverá ser completamente diferente, com maior densidade em termos de legislação, discussão jurídica e jargões técnicos mais proeminentes. Portanto, o manuscrito técnico precisa ter sua estrutura moldada de acordo com o público-alvo, e não de acordo com os padrões preestabelecidos pela academia para os artigos científicos.
Tipos de público-alvo	Exemplos de público-alvo que podem demandar estruturas textuais distintas incluem: gestores e executivos, profissionais técnicos, empreendedores e líderes de <i>startups</i> , gestores públicos e formuladores de políticas, instituições de ensino e seus profissionais de gestão, profissionais de consultoria e assessoria e outros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. QUAL É A DOR DO MERCADO? SEM PROBLEMA, SEM MANUSCRITO

Para além dos primeiros cuidados expostos na Tabela 1, é imperativo compreender o diferencial central entre um artigo científico e um artigo tecnológico.

No manuscrito técnico o que importa não é a identificação do gap para posterior contribuição com conhecimento novo sobre ele. Para o mercado, importa muito menos se o assunto discutido é novo ou velho, simples ou complexo, “batido” na literatura ou “inovador” em termos acadêmicos. No manuscrito técnico, o que deve mais importar é: o mercado

realmente sente essa dor?. Se sim, então ele precisa entregar o que chamo de “how to”. O “como resolver”. Conhecimento puro não resolve problemas sozinho, e é aí que o manuscrito técnico ganha relevância: traduzindo conhecimento em solução para uma dor real que o mercado está sentindo.

Nesse contexto, eis o que você deve fazer já nas primeiras palavras do seu manuscrito técnico:

- i) **Identificar uma dor real, vivida pelo mercado:** para isso, o autor precisa ter vivenciado essa dor, haja vista que não é possível formatar uma solução eficientemente aplicável sem compreender, na prática, como essa dor surge e por que ela persiste. Se você vai falar de um problema de gestão, é preciso ter vivenciado a realidade dessa gestão. No manuscrito técnico não cabe, por exemplo, desenvolver uma solução para um Conselho de Administração se você está afastado dessa realidade em termos práticos. A probabilidade de dar errado é grande. Portanto, você, autor, vivencia o problema para o qual está propondo solução? Se a resposta for negativa, mude para outra temática que você domina em termos práticos, haja vista que, para a maioria dos casos, dominar teoricamente o assunto tende a não ser suficiente para sustentar uma solução robusta e eficiente para o mercado. Experiência importa!;
- ii) **Discutir (de forma muito objetiva) sobre esta dor:** o propósito é permitir que o leitor identifique se a dor discutida é compatível com o problema que ele vivencia (vale até apresentar evidências anedóticas para atingir esse propósito). Neste ponto cabe, por exemplo, descrever a dor, apresentar estatísticas de mercado para mostrar a relevância de resolvê-la em um mercado específico, como ela surge, os motivos e as explicações de ela perdurar da forma como perdura; e
- iii) **Definir um objetivo claro:** certifique-se que na primeira seção do seu manuscrito você explicita um objetivo que diretamente representa uma proposição de solução para a dor discutida. Existem diversas formas de explicitação de um objetivo técnico e diversos formatos possíveis, conforme apresentado na seção seguinte.

4 TIRANDO A SOLUÇÃO DA GAVETA

Este deve ser o ponto crucial e o elemento mais denso do seu manuscrito. Mais importante do que explicar para o leitor a importância de se resolver uma dor vivenciada por um mercado específico é o desenvolvimento da solução para esta dor. O que justifica essa assertiva é a premissa de que se o leitor sente a tal dor, naturalmente importará para ele muito mais a sugestão de solução do que a discussão sobre elementos “secundários” neste prisma, tais como “o que a literatura fala sobre o tema”, “qual a realidade de um determinado fenômeno em países diferentes”, ou ainda “em qual estágio a literatura se encontra no assunto” e “o que falta ser investigado sobre a temática”.

Uma maneira eficiente de produzir uma solução potencial para um problema

vivenciado pelo mercado é “encapsulando” sua solução conforme quaisquer dos tipos apresentados na Tabela 2 seguinte, mas não limitada apenas a elas:

Tabela 2: Sugestões de tipos de “encapsulamento” de soluções

TIPO DE PRODUTO	DESCRIÇÃO
<i>Framework</i>	Estrutura conceitual que organiza ideias, processos ou componentes; muito comum em artigos de ciência aplicada de diversas áreas do conhecimento.
Modelo	Representação simplificada de uma realidade, que pode ser conceitual, matemático, econométrico ou computacional.
Protocolo	Sequência formalizada de passos a serem seguidos, frequentemente usado em Tecnologia da Informação (TI), saúde e engenharia.
Guia	Documento prático com instruções para aplicação de um conceito, tecnologia ou prática.
<i>Blueprint</i>	Plano detalhado ou projeto de alto nível para implementação, bastante usado em inovação e engenharia.
<i>Roadmap</i>	Plano estratégico que mostra marcos e etapas de implementação ao longo do tempo. Interessante para demonstrar como implementar projeto de alta complexidade.
<i>Checklist</i>	Lista estruturada de verificações ou ações a serem tomadas. Simples, mas poderoso para garantir aderência a práticas.
Arquitetura	Organização de componentes ou sistemas, típica em tecnologia da informação e engenharia de <i>software</i> .
Plano de Ação	Conjunto ordenado de atividades e responsáveis para implementação prática. Ideal para materiais focados em temas nichados.
Algoritmo	Conjunto de regras ou procedimentos definidos para resolução de problemas computacionais ou operacionais.
Metodologia	Abordagem sistemática para resolver um problema ou conduzir um estudo.
Procedimento Operacional Padrão (POP)	Instrução documentada para execução uniforme de atividades, muito usada em indústrias reguladas e em companhias com processo maduro de gestão.
Proposta de Projeto de Lei	No contexto regulatório, sugere mudanças normativas.
Proposta de Política Pública ou Empresarial	Delimita diretrizes para ação de governos ou organizações.
Esquema Canvas	Ferramenta visual para modelar negócios, processos ou soluções (ex.: <i>Business Model Canvas, Lean Canvas</i>).
<i>Toolkit</i>	Conjunto de ferramentas ou recursos práticos para aplicação do conceito.

Diretrizes (<i>guidelines</i>)	Recomendações organizadas, muitas vezes baseadas em evidências.
Padrão	Especificação formal para garantir consistência e interoperabilidade, muitas vezes ligada a organismos normativos.
Mapa de Processos	Representação visual de processos e fluxos de trabalho.
Heurística	Regra prática ou atalho para solução de problemas complexos de forma simplificada.
<i>Benchmarking Framework</i>	Estrutura para comparar práticas, processos ou métricas entre organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 NÃO REINVENTE A RODA, MAS INOVE AO DIRIGI-LA

Não existe dor simples: toda dor de mercado exige inovação, independentemente da forma como a academia percebe a complexidade do conhecimento necessário para solucioná-la. Uma dor ou problema aparentemente “simples” para a academia pode não estar sendo resolvido na prática e, portanto, sob o prisma tecnológico esse assunto passa a não ser tão simples assim. Logo, ele é naturalmente relevante de ser tratado em um manuscrito técnico.

Em muitos casos, a percepção acadêmica de simplicidade pode estar espelhando um determinado foco excessivo em complexidade metodológica. Por outro lado, a inovação está exatamente em oferecer algo que seja útil para o mercado, independente da complexidade técnica percebida pelo pesquisador. Em última instância, se há uma dor no mercado que parece simples demais aos olhos da academia, esse fato provavelmente reflete uma falha de percepção sobre o que realmente importa para o mercado: solução prática. Para gestores e outros players de mercado, nenhuma dor é simples enquanto ela não for resolvida efetivamente.

No Brasil, as estatísticas do Sebrae evidenciam como certas “dores” do mercado, por mais simples que pareçam, ainda desafiam grande parte dos negócios. Cerca de 40% das empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completar cinco anos. Dentre as principais razões apontadas para esse alto índice de mortalidade estão fatores aparentemente básicos, como uma gestão financeira ineficaz e a falta de planejamento adequado (SEBRAE, 2024). Isso mostra que, embora conceitos como controlar o fluxo de caixa e separar as contas pessoais das empresariais sejam amplamente conhecidos, muitos empreendedores não conseguem aplicá-los na prática, comprometendo a sobrevivência de suas empresas. Esse cenário comprova que nenhuma dor do mercado é simples enquanto não for efetivamente resolvida, corroborando o argumento exposto anteriormente. A aparente simplicidade de

manter uma boa gestão financeira esbarra no desafio de implementá-la no dia a dia das empresas, evidenciando um descompasso entre o conhecimento teórico e a prática empresarial.

Conforme a CAPES (2019), um produto tecnológico se distingue claramente pela presença de características como impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. Por outro lado, tenho visto interpretações que precisam ser contrapostas, sob pena de transformarmos o potencial de um manuscrito técnico para a área de Administração e Ciências Contábeis em uma espécie de “artigo científico travestido de tecnológico”. Explico.

Em termos de impacto, mesmo problemas aparentemente “simples” podem gerar forte impacto quando solucionados, pois geram transformações perceptíveis no mercado. Logo, o impacto precisa ser medido pela modificação da realidade prática, e não do conhecimento identificado sobre a temática. Já em termos de aplicabilidade, novamente, a facilidade com que a solução pode ser empregada e replicada deve ser vista como um ponto positivo, mesmo em contextos considerados mais simples. E a academia precisa compreender isso, sob pena de “barrar” um tipo de produção em função de uma pseudo simplicidade, muitas vezes cravada por personalidades sem vivência prática no ambiente em discussão.

Sobre inovação, é importante mencionar que esta não reside apenas em criar conhecimento inédito. Adaptar ou recombina conhecimentos existentes de forma útil precisa ser considerado como inovador. Soluções simples podem ser altamente inovadoras justamente pela capacidade de entregar valor rápido e claro ao usuário final. Muitas vezes, em negócios, uma solução simples e imperfeita vale mais do que uma ideia altamente complexa e perfeita que não pode ser posta em prática.

Já a complexidade de um problema (dor de mercado), pela acepção inicial da palavra, não pode determinar a importância do manuscrito técnico. Complexidade em materiais técnicos deve estar associada à diversidade e a interação dos conhecimentos utilizados para resolver a dor de mercado. Em última instância, o mercado valoriza soluções efetivas, independente de serem simples ou complexas do ponto de vista teórico (e prático).

Portanto, o papel da academia e de seus membros deve ser ressignificado, ampliando o conceito de inovação para além do nível de complexidade científica. Simples não é sinônimo de “menos inovador”, e inovação não significa apenas tratar de hot topics. Resolver dores reais, mesmo aquelas consideradas simples ou “antigas” pela academia, exige inovação prática. Manuscritos técnicos possuem o potencial de mostrar que a inovação mais poderosa é aquela que transforma simplicidade em solução prática, efetiva e replicável.

REFERÊNCIAS

- Brugni, T. V., Monte-Mor, D. S., & Nossa, V. (2023). *Programas profissionais e os produtos tecnológicos*. In A. J. Lacruz & M. C. de O. Leite (Orgs.), *Organizando projetos de pesquisa* (pp. 107–129). Alta Books.
- Cornacchione, E. (2025). *Artigos Tecnológicos: Pesquisa e Produção na Área de Contabilidade e Negócios*. *Revista De Contabilidade Da UFBA*, 19(2), e2503. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i2.67143>
- Federsel, F. P., Fülbier, R. U., & Seitz, J. (2024). Research-practice gap in accounting journals? A topic modeling approach. *Journal of Accounting Literature*, 46(3), 368-400.
- Fraser, I., & Sheehy, B. (2020). Abundant publications but minuscule impact: The irrelevance of academic accounting research on practice and the profession. *Publications*, 8(4), 46. <https://doi.org/10.3390/publications8040046>
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & de Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143-147.
- Mascarenhas, A. O., Zambaldi, F., & Moraes, E. A. D. (2011). Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 265-279.
- Ministério da Educação, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. (2019, 6 de outubro). *Produção técnica: Relatório de Grupo de Trabalho*. Brasília, DF: MEC/CAPES. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Oreskes, N. (2019). *Why Trust Science?* Princeton: Princeton University Press.
- Perea, E. J., & Brady, G. (2017). Research rigor and the gap between academic journals and business practitioners. *Journal of Management Development*, 36(8), 1052–1062. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0332>
- Popper, K. R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Popper, K. R. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge, Taylor & Francis e-Library.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2024, 06 de abril). *Mortalidade empresarial: o que fazer para prevenir?*, Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/mercado/mortalidade-empresarial-o-que-fazer-para-prevenir/>