

**A ORQUESTRAÇÃO DA REDE DA ECONOMIA AZUL NA AMAZÔNIA AZUL :  
UMA PERSPECTIVA PARA OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL**

**LUISA JANAINA LOPES BARROSO PINTO**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**GABRIELE FERREIRA DA SILVA**  
PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA UECE

**RAYARA SILVA PINHEIRO**

**LUIZ STEPHANY HOLANDA-FILHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

**Agradecimento à órgão de fomento:**  
Fundação Edson Queiroz

# A ORQUESTRAÇÃO DA REDE DA ECONOMIA AZUL NA AMAZÔNIA AZUL : UMA PERSPECTIVA PARA OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

## Introdução

A Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu o período entre 2021 e 2030 como a década da Ciência oceânica voltada ao desenvolvimento sustentável, adotando o lema "A Ciência que precisamos para o oceano que queremos". Esta iniciativa promove a valorização das questões ambientais e reconhece a relevância científica para além dos ecossistemas terrestres, estimulando debates mundiais sobre uma nova área de conhecimento onde os oceanos e as regiões costeiras, que formam um sistema marinho integrado, representam uma fronteira emergente para o crescimento econômico sustentável.

Nessa esfera, o Brasil surge com uma extensa linha costeira, que ultrapassa os 8.500 km quando se consideram as reentrâncias, além de uma rica diversidade de vida marinha, sobretudo nas regiões tropicais, como o Norte e o Nordeste. O ambiente marinho do país representa uma valiosa fonte de biodiversidade e de serviços ecossistêmicos, considerando que entre os 17 países reconhecidos como megadiversos, apenas Indonésia, Austrália e China apresentam costas maiores que a brasileira.

No âmbito da proteção do patrimônio nacional, as áreas costeiras e marinhas têm um papel importante na gestão e no acompanhamento das águas territoriais, da zona contígua, da zona econômica exclusiva e da plataforma continental do Brasil, que, em conjunto, abrangem aproximadamente 5,7 milhões de quilômetros quadrados. No caso brasileiro, o Oceano Atlântico Sul, a Zona Costeira (ZC), a Zona Econômica Exclusiva (ZEE) e a Plataforma Continental (PC) são de importância decisiva para o desenvolvimento econômico e para a segurança nacional, tanto pela sua vasta extensão como pela forte vocação marítima do país (Diederichsen et al., 2024). Para garantir uma governança efetiva desse patrimônio marinho, é indispensável compreender de que forma está estruturada a rede de atores responsáveis pela gestão marinha e costeira, especialmente no contexto da economia azul.

A Economia Azul, enquanto termo surgiu da Convenção das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (UNCSD) de 2012, também conhecida como RIO+20. Associada à sustentabilidade, está a necessidade de equalizar o empoderamento dos setores da sociedade com o intuito de que o equilíbrio e a sintonia entre os atores envolvidos, resultem no estabelecimento e na obediência de premissas sustentáveis nos ambientes público e privado (Pinto et al., 2017).

Em esfera nacional têm sido desenvolvidas iniciativas voltadas para a formulação de políticas públicas que garantam segurança jurídica e melhorias na infraestrutura, visando impulsionar uma economia azul sustentável na Amazônia Azul. Estas ações também contemplam a proteção das comunidades tradicionais, a preservação dos recursos marinhos e o enfrentamento da crise climática, alinhando-se às diretrizes recentes do Plano de Transformação Ecológica (Gerhardinger et al., 2019; Weiss et al., 2023). A denominada Amazônia Azul, nesse ínterim, corresponde à extensa jurisdição marítima brasileira, englobando a lâmina d'água, o leito e o subsolo marinhos, que se estendem desde a faixa litorânea nacional até os confins da Plataforma Continental. Este domínio reveste-se de inequívoca centralidade estratégica, na medida em que por ele transita mais de 95% do comércio exterior do país e dele se extrai, igualmente, cerca de 95% da produção petrolífera nacional (Marinha do Brasil, 2025).

Simultaneamente, a Amazônia Azul, configura um reservatório de incomensurável diversidade biológica, de recursos minerais valiosos e de infraestruturas críticas, como

complexos portuários, polos industriais e unidades de geração energética. Enquanto patrimônio nacional, a sua salvaguarda, conservação e exploração sustentável são imperativos incontornáveis para a afirmação da soberania e para a promoção do desenvolvimento socioeconômico do Brasil. A sua importância projeta-se sob quatro vetores fundamentais : económico, científico, ambiental e geopolítico (Becker, 2012; Da Costa , 2014 ; Cardoso de Barros et al., 2023)

Em consonância com as políticas mundiais nesse enfoque e com os preceitos estabelecidos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 14) da Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU, 2015) e no escopo da Década das Nações Unidas da Ciência Oceânica para o Desenvolvimento Sustentável (2021-2030) (ONU, 2020), o Brasil assumiu compromissos internacionais no sentido de fomentar a conservação e a utilização sustentável dos oceanos, mares e seus respectivos recursos vivos e não vivos. A concretização de tais compromissos implica, de forma incontornável, a formulação, adoção e operacionalização de instrumentos técnico-normativos e político-institucionais capazes de alicerçar uma gestão integrada, eficiente e sustentável do espaço marinho sob jurisdição brasileira.

Assim, justifica-se a investigação através de uma revisão sistemática de literatura (RSL) da rede da Economia azul na Amazônia Azul, com vistas a identificar qual perfil de orquestração caracteriza esta configuração (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2022; Dhanaraj; Parkhe, 2006). A investigação mostra-se condição necessária para a compreensão dos mecanismos de coordenação existentes e para o desenvolvimento de estratégias de ação efetivas e adequadas ao modelo contemporâneo brasileiro (Turra, 2021; Carvalho et al., 2024). A relevância desta abordagem é amplificada pela crescente importância da orquestração de redes nos últimos anos (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2022; Silva; Bitencourt, 2019), especialmente pela sua capacidade de promover frameworks socioeconômicos inovadores em economias emergentes através de perfis de orquestração específicos (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2022; Möller; Svahn, 2009).

Desta forma, o presente estudo traz o seguinte questionamento: Como a rede de economia azul na Amazônia Azul está orquestrada? Para responder o questionamento, o artigo tem como objetivo desenvolver uma estrutura analítica fundamentada nas características definidas por Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022), para análise da orquestração da rede da Economia Azul na Amazônia Azul Brasileira. O estudo utilizou-se de uma revisão sistemática de literatura (RSL) como ferramenta metodológica para verificar os padrões de orquestração em rede. A análise busca enquadrar o modelo brasileiro nos perfis de orquestração translativa, transformativa e transcendente propostos pelos autores, investigando sua manifestação na construção de uma rede de Economia Azul na Amazônia Azul brasileira.

## **Fundamentação teórica**

### **Economia Azul na Amazônia Azul**

A expansão e diversificação das atividades econômicas marinhas , como a pesca industrial, exploração de hidrocarbonetos, desenvolvimento de parques eólicos offshore, mineração em águas profundas e turismo costeiro em larga escala , podem resultar em pressões antropogênicas cumulativas que incidem sobre os ecossistemas marinhos e costeiros (Scherer; Nicolodi, 2021). Tais pressões potencializam a vulnerabilidade preexistente desses sistemas, exacerbada pelas alterações climáticas globais, que se manifestam através de modificações nos regimes pluviométricos, incremento da temperatura superficial dos oceanos, processos de acidificação marinha e variações eustáticas do nível do mar (IPCC, 2021).

A economia azul nesse panorama se apresenta como plataforma para o alcance equilibrado entre as atividades socioeconômicas e o desenvolvimento sustentável, trabalhando

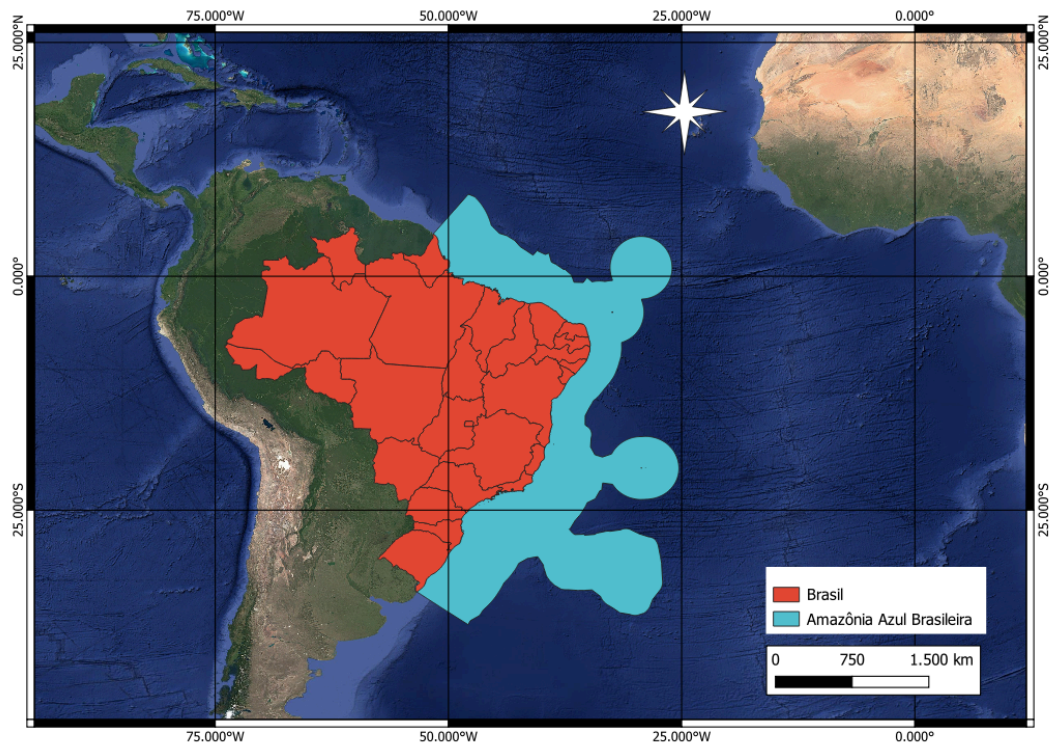
efetivamente no enfrentamento à degradação ambiental, enquanto maximiza os benefícios provenientes dos recursos marinhos. Trata-se de um compromisso em alcançar bem-estar social de longo prazo para uma nação ou região, assegurando os benefícios dos cidadãos e da humanidade, ao mesmo tempo que se preserva o meio ambiente, com especial atenção ao mar. Esse conceito envolve o aproveitamento sustentável dos recursos marinhos (Bari, 2017). O foco principal é promover o desenvolvimento socioeconômico enquanto se mantém um equilíbrio dinâmico entre os recursos naturais e o meio ambiente (Wenhai, 2019; Claudet et al., 2020; Diederichsen et al., 2024).

Uma das principais questões que podem conduzir a interpretações distintas do conceito de Economia Azul refere-se ao uso indiscriminado dos termos Economia Azul e Crescimento Azul como sinônimos do conceito tradicional de Economia do Mar (Pauli, 2010; Spenger et al., 2024; Matovu et al., 2025). Embora essa distinção conceitual possa parecer sutil, ela resulta na omissão fundamental do princípio de sustentabilidade que constitui elemento central e distintivo da Economia Azul (UNEP, 2024). Segundo Pauli (2017), a Economia Azul constitui uma narrativa abrangente fundamentada na premissa de que o oceano, o céu e a Terra, por compartilharem a coloração azul, representam uma alternativa paradigmática à Economia Verde, considerada insuficiente para atender plenamente aos objetivos de sustentabilidade global. A abordagem proposta por Pauli (2017) caracteriza-se pela utilização do termo "Economia Azul" como construto metafórico para designar uma estratégia empresarial, centrada na biomimética e na otimização de recursos naturais. Essa perspectiva enfatiza a criação de modelos de negócios que emulam os sistemas naturais, promovendo eficiência operacional e sustentabilidade ambiental simultaneamente.

No contexto brasileiro, essa perspectiva de sustentabilidade oceânica assume particular relevância quando aplicada à Amazônia Azul (Figura 1), território marítimo que engloba não apenas a superfície oceânica, mas também as águas sobrejacentes ao leito marinho, bem como o solo e subsolo marinhos, perfazendo uma extensão territorial de aproximadamente 3,6 milhões de quilômetros quadrados (MIDR, 2024). O Brasil assumiu o compromisso de fomentar a conservação e a utilização sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos. Para materializar esses compromissos, torna-se imperativo o desenvolvimento da governança da rede de atores além de instrumentos políticos que forneçam suporte à gestão integrada do ambiente marinho/costeiro brasileiro. E apesar da existência de ações e políticas setoriais nacionais, bem como da atuação de entes subnacionais, é necessário que haja uma convergência de agendas para impulsionar o desenvolvimento azul sustentável do oceano no Brasil (Magris et al., 2021; Weiss et al., 2023). Especial atenção deve ser dada ao desenvolvimento de pesquisas voltadas para a economia azul e para a justiça azul no contexto da promoção dos ODS (Claudet et al., 2020).

Sob esse esteio, tem-se no Brasil cerca de 81 milhões de trabalhadores formais e informais, dos quais aproximadamente 25% têm alguma conexão com o setor marítimo ou com atividades que dependem do transporte marítimo. Dentre as atividades diretamente vinculadas ao mar, destacam-se a pesca, o turismo, a indústria naval, o transporte marítimo e a exploração de petróleo e gás, que empregam aproximadamente 2,4 milhões de pessoas. Paralelamente, outros 18 milhões de trabalhadores estão envolvidos indiretamente, contribuindo para cadeias produtivas como o transporte de mercadorias e a importação de insumos (MIDR, 2024). Desta forma, a contribuição da Amazônia Azul para o Produto Interno Bruto (PIB) é expressiva, englobando tanto atividades marítimas diretas quanto aquelas desenvolvidas nas regiões costeiras, representando cerca de 29% do PIB do País. Deste total, 13% provêm da faixa oceânica e 16% das atividades costeiras. Cabe destacar, se incluídos os usos das águas interiores, como as bacias hidrográficas, esse número pode superar 80% do PIB, dada a importância dessas áreas para o transporte de mercadorias e a geração de energia (MIDR, 2024).

Figura 01. Amazônia azul brasileira



Fonte : Elaborado pelos autores (2025) no Qgis 3.40. Base Cartográfica : IBGE (2024)

Sob esse prisma, Turra (2024), assevera que os desafios da Amazônia Azul consistem em conhecer a área, identificar potencialidades e desenvolver tecnologias para exploração sustentável, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, particularmente o ODS 14, vida na água. Mais do que uma simples área geográfica, a Amazônia Azul nesse cenário representa um conceito de grande relevância político-estratégica, sendo reconhecida em documentos como a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). Desta forma, atividades humanas para aprimorar os usos compatíveis, reduzir conflitos entre usos, e minimizar os conflitos entre atividades humanas e a natureza podem ser gerenciadas (Scherer; Nicolodi, 2021; Diederichsen et al., 2024).

Nesse trilho, esforços para reunir os múltiplos setores da economia azul são constantes, tanto na esfera internacional quanto nacional. Essa articulação "multi-atorial" da governança azul reúne um conjunto diverso de atores com o objetivo de proteger conjuntamente os ecossistemas marinhos (James, 2025; Ye et al., 2024; Diederichsen et al., 2024; Evans et al., 2023; Gacutan et al., 2022; Hofmann, 2022). No entanto, a compreensão do conjunto de atividades orientadas para o desenvolvimento, gestão e coordenação desses atores - destinados a extrair valor da rede da economia azul no contexto da Amazônia Azul - ainda é insuficiente. Desta forma, torna-se relevante a aplicação da plataforma analítica denominada Orquestração de redes (Hurmelinna-Laukkanen; Nätti, 2018; Dhanaraj; Parkhe, 2006), que propõe integração harmoniosa sem controle hierárquico direto, e desta forma almeja organizar as relações com os múltiplos atores em diversos contextos, por meio de processos colaborativos e interdependentes.

### **Orquestração Azul : Um mecanismo meso-organizacional**

A orquestração configura-se como um dos métodos importantes de coordenação de redes, garantindo a atuação integrada e interdependente dos atores e instituições envolvidos,

aspecto importante para o sucesso da estrutura colaborativa (Dhanaraj; Parkhe, 2006; Klerkx; Aarts, 2013). A área de pesquisa dedicada à orquestração de redes tem apresentado expansão significativa, alcançando destaque em múltiplas abordagens temáticas na intenção de compreender os modelos organizacionais, e a influência dos distintos atores na construção dos mecanismos que revelam caminhos organizacionais ainda não explorados, abrindo espaço para a identificação de oportunidades de novos mercados e de alternativas para desafios sociais urgentes ou missões (Mazzucato, 2018).

Dentre as possibilidades de coordenação e gestão de redes de inovação, a orquestração destaca-se na literatura. Sem deter o caráter burocrático e controlador típico de um modelo de gestão tradicional (Ritala et al., 2012), a orquestração de redes age através de um processo em que se direcionam práticas organizacionais sem a imposição de ordens ou comandos, mas por meio de uma influência discreta entre as instituições para garantia da cocriação de valor (Ritala et al., 2012). Mesmo reconhecendo as limitações existentes, os estudos prévios oferecem uma base para integrar as diversas perspectivas. A literatura atual apresenta evidências consistentes, ainda que fragmentadas, sobre como os diversos componentes podem se articular. Inicialmente, as pesquisas focadas na coordenação de modalidades particulares de redes de inovação demonstram que as estratégias de gerenciamento se relacionam com as particularidades estruturais da rede (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2022).

Nesse íterim, se observa que a articulação da rede de atores envolvidos na problemática ambiental, com enfoque nas dinâmicas costeiras e marinhas, constitui um desafio complexo. Os estudos concentram-se prioritariamente em três dimensões principais: governança ambiental sob a ótica marinho-costeira (Olsen et al., 1997; Fletcher et al., 2014; Santos; Schiavetti, 2014) Gestão participativa de comunidades tradicionais pesqueiras (Berkes, 1999; Jentoft, 2006; Borges et al., 2020), territorialidade e governança em áreas protegidas (Jones, 2001; Pollnac et al., 2001; Christie; White, 2007; Lima et al., 2021).

Assim, estruturar o nível de orquestração da economia azul na Amazônia Azul brasileira representa um desafio multidimensional que perpassa diferentes estágios de maturidade institucional e determinação política. Embora os estudos sobre orquestração de redes de inovação tenham apresentado desenvolvimentos significativos nos últimos anos (Nambisan; Sawhney 2011; Hurmelinna-Laukkanen; Nätti 2018; Nilsen; Gausdal, 2017; Dessaigne; Pardo 2020; Schepis; Purchase; Butler, 2021) a estruturação das esferas ambientais, particularmente nos domínios costeiro-oceânicos, permanece como uma lacuna relevante que demanda aprofundamento tanto epistêmico quanto fronético (Jentoft, 2006).

Desta forma, ao considerar a orquestração no contexto "azul" como uma plataforma viável para compreender o nível de coordenação e gestão de diversos recursos em uma rede de atores distribuídos em distintas esferas no contexto da economia azul na Amazônia Azul brasileira, o estudo pretende, nesse cenário, promover um panorama dos esforços no tema através da lente teórica de Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022) e fomentar a colaboração para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável. A orquestração dentro do âmbito da Economia Azul, por ter caráter meso-organizacional sem controle hierárquico direto e não burocrático-controlador, facilita a operação com múltiplos atores e instituições. Além de promover avanços no campo teórico, pode fomentar o compartilhamento, aquisição e implementação de conhecimento dentro da rede, culminando assim na criação de valor na rede marítima e oceânica.

## **Metodologia**

O estudo emprega o método de revisão sistemática da literatura (RSL) como estratégia metodológica principal para conduzir um levantamento abrangente (Aguinis et al., 2023; Lame, 2019). Embora a literatura científica não apresente um arcabouço metodológico

universalmente padronizado para condução de RSL, o processo investigativo fundamenta-se em etapas consolidadas na literatura especializada, compreendendo: formulação da questão norteadora, identificação de descritores e palavras-chave, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, e avaliação qualitativa dos estudos selecionados (Tranfield et al., 2003).

Desta forma, o processo investigativo fundamentou-se nas três dimensões metodológicas centrais preconizadas por Tranfield et al. (2003): Planejamento da revisão (01), Condução da revisão (02) e Relato e Disseminação (03). No contexto desta investigação, a primeira dimensão, planejamento da revisão (fases 0, 1 e 2) materializou-se através da articulação da questão norteadora e do objetivo central da pesquisa. Para a análise quantitativa do corpus do título, palavras-chave e resumo dos artigos elegíveis, foi empregada a análise bibliométrica, utilizando o software R com o pacote Bibliometrix (Aria; Cuccurullo, 2017), bem como pela especificação das plataformas de indexação científica: Scopus (53 artigos encontrados) e Web of Science (92 artigos encontrados), totalizando 145 artigos. Os descritores temáticos utilizados foram: ("blue econom\*" OR "blue amazon\*") AND Brazil\*, aplicados através de estratégia de busca sistematizada. Os parâmetros delimitadores incluíram o horizonte temporal de dez anos (de 2015 a 2025) e as tipologias documentais a serem contempladas (artigos completos de periódicos revisados por pares).

A segunda dimensão, denominada condução da revisão (fases 3, 4, 5, 6 e 7), iniciou-se com a execução da busca sistemática (fase 03) nas bases de dados. Após a remoção das duplicatas, foram identificados 104 artigos para análise preliminar. Na sequência, foram implementadas as etapas de seleção dos estudos (Fase 4), aplicando-se os critérios de inclusão (Direcionamento temático, Desenho do estudo e Perspectiva central) e exclusão (Síntese de Revisões, Contexto espacial divergente e Contexto de Aplicação distinto), seguidas pela avaliação da qualidade metodológica (Fase 5). Ambas as etapas foram conduzidas por meio da plataforma Rayyan©, que possibilitou a realização de análise cega por pares, assegurando a imparcialidade na aplicação dos critérios. A extração dos dados (Fase 6) foi realizada mediante o uso de formulários estruturados extraídos da ferramenta Rayyan©, permitindo o registro sistemático das informações relevantes de cada artigo selecionado. Por fim, a síntese dos dados (Fase 7) foi desenvolvida através de análise qualitativa e interpretativa, uma síntese realista realizada pelos pesquisadores na disposição dos perfis de orquestração baseados nos 32 artigos resultantes.

Por fim, na terceira dimensão, relato e disseminação (fases 8 e 9), consistiu na apresentação estruturada dos achados da pesquisa. Nesta etapa, o enquadramento orientou-se nos perfis (translativo, transformativo e transcendente) definidos por Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022). Assim, foi desenvolvida uma análise descritiva temática abrangente do campo de estudo, assegurando a construção de um "caminho rastreável" que estabeleceu conexões entre as conclusões apresentadas e os dados extraídos da literatura revisada.

## **Discussão**

Por meio das etapas estruturadas e da análise profunda dos artigos resultantes, chegou-se ao delineamento dos perfis de orquestração definidos por Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022). Através da análise qualitativa e interpretativa temática aplicada aos 32 artigos selecionados, descritos no quadro 1, foram identificados os perfis de orquestração da rede de Economia Azul na Amazônia Azul, constituindo os achados desta investigação. Considerando as fases (8 e 9) do relato e disseminação de Tranfield et al., (2003) observou-se os seguintes perfis: Transcendente(T3), que representa o maior nível de orquestração e caracteriza a fase madura da rede de economia azul na Amazônia Azul, o sistema integrado de governança marinha já é multi-escalar, com responsabilidades bem definidas entre diferentes níveis de governo e mecanismos de apropriação de valor claramente estabelecidos.

Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022) afirmam que esse tipo de lógica de orquestração de rede contém responsabilidades de membros bem especificadas, estrutura de governança acordada, apropriação negociada e práticas de coordenação e controle bem estabelecidas com monitoramento regular.

Transformativo (T2), perfil intermediário, representa um nível de amadurecimento no qual já se observa a codificação de práticas tradicionais de manejo pesqueiro, o desenvolvimento de protocolos de biotecnologia marinha, a criação de indicadores de sustentabilidade específicos para cada região costeira, além do estabelecimento de metodologias de monitoramento ambiental participativo. Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022) consideram este perfil como aquele onde a interdependência e a determinação são, até certo ponto, especificadas, mas onde permanece considerável incerteza. O número de atores incluídos na rede e sua diversidade são justificados pela necessidade de transformar ideias específicas, e as práticas de orquestração utilizadas atendem a esse propósito em todas as dimensões da orquestração.

Translativo (T1), considerado inicial, caracterizado por atores emergentes e difusos representados por comunidades pesqueiras tradicionais com conhecimento tácito sobre recursos marinhos, startups de biotecnologia marinha em estágio inicial, universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos, organizações ambientais com diferentes agendas de conservação marinha, além de empresários locais explorando oportunidades em aquicultura/maricultura. Este perfil envolve tentativas de dar sentido a quem são os vários atores, compreender suas ideias, buscar informações sobre seu papel potencial e os meios de apropriabilidade do conhecimento. O foco essencial está em traduzir o conhecimento e as informações, principalmente tácitos, em formas que facilitem uma compreensão inicial de quais atores podem ser necessários (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2022).

Quadro 1 - Literatura da rede de Economia Azul na Amazônia Azul no Brasil e perfil de orquestração.

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Perfil</b>	<b>Categorização</b>	<b>Autores</b>
Coastal Ocean Observing and Modeling Systems in Brazil: Initiatives and Future Perspectives	2021	T3	Plataformas integradas de gestão de recursos oceânicos	Franz, G. et al.
Implementation of the Vessel Traffic Management and Information System VTMIS in the State of Rio de Janeiro	2022	T3	Estruturas de monitoramento e controle operacional	Boas, M.S.V. et al.
Policy networks in global environmental governance: connecting the Blue Amazon to Antarctica and the Biodiversity Beyond National Jurisdiction (BBNJ) agendas	2019	T3	Posicionamento do Brasil como liderança mundial em sustentabilidade marinha	Barros-Platiau, A.F. et al.
Conceptualization of a System-of-Systems in the Defense Domain: An Experience Report in the Brazilian Scenario	2019	T3	Estruturas de monitoramento e controle operacional	Paes, C.E.D. et al.
Marine carbonate mining in the Southwestern Atlantic: current status, potential impacts, and conservation actions	2023	T2	Desenvolvimento de protocolos de biotecnologia marinha	Paiva, S.V. et al.
Comparison of Multiple Surface Ocean Wind Products with Buoy Data over Blue Amazon (Brazilian Continental Margin)	2021	T2	Subsídio para formação de <i>clusters</i> de energia offshore renovável	Paiva, V. et al.
Crafting a sustainability transition experiment for the Brazilian blue economy	2020	T2	Estabelecimento de metodologias de monitoramento ambiental participativo	Gerhardinger, L.C. et al.

Extraction, purification, physicochemical properties, and spectroscopic stability of the R-Phycocerythrin from the seaweed <i>Solieria filiformis</i> cultivated in Ceara Coast/Brazil	2025	T1	Pesquisa e desenvolvimento de biotecnologia marinha em estágio inicial - Universidade.	Bastos, A.J.U. et al.
Benthonic assembly and its correlation with the geodiversity of the east continental shelf of Ceará (Brazilian equatorial margin)	2024	T1	Tecnologias emergentes de aproveitamento de recursos oceânicos	Nemzoue, P.N.N. et al.
Frugal Innovation and Sustainable Development in Shrimp Farming	2024	T1	Empresários locais explorando oportunidades em aquicultura sustentável	Da Silva, F. et al.
The Faces of the Capitalist Modernization of Fishing in the Far South of Brazil from a Perspective of Socioenvironmental Oceanography (1940s to 1990s)	2024	T1	Desenvolvimento de uma linguagem comum entre atores heterogêneos	Moura, G.G.M. et al.
A transcontinental threat: Plastic waste from Africa invades Brazil's coast	2024	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Brabo, L. et al.
Challenging the Blue Economy: Voices from Artisanal Fishing Communities in Latin America and the Caribbean	2023	T1	Comunidades pesqueiras tradicionais com conhecimento tácito sobre recursos marinhos	Gerhardinger, L.C. et al.
An Assessment Focused on the Waste Energy Recovery by Co-processing of Oil Spilled in the Blue Amazon	2023	T1	Tecnologias emergentes de aproveitamento de recursos oceânicos	Da Silva Guerreiro, É.M. et al.
The Blue Economy and Sustainable Development: A Theoretical Essay from the Perspective of Stakeholder Theory	2023	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Matias, J.F.N. et al.
Towards blue growth: Multi-use possibilities for the development of emerging sectors in the Brazilian sea	2023	T1	Fomento de tecnologias emergentes de aproveitamento de recursos oceânicos	Weiss, C.V.C. et al.
A sleeping giant: the historically neglected Brazilian fishing sector	2021	T1	Comunidades pesqueiras tradicionais com conhecimento tácito sobre recursos marinhos	Neto, J.B.G. et al.
Potential for conversion of thermal energy in electrical energy: Highlighting the Brazilian Ocean Thermal Energy Park and the Inverse Anthropogenic Effect	2020	T1	Tecnologias emergentes de aproveitamento de recursos oceânicos	De Souza, R.V. et al.
Shades of blue: the regional structure of the ocean economy in Brazil	2025	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Haddad, E.A. et al.
Exploring the contribution of multi-use approach in fostering local blue economy: Insights from the Global South	2025	T1	Comunidades pesqueiras tradicionais com conhecimento tácito sobre recursos marinhos	Diederichsen, S.D. et al.
Pyrolysis of brown macroalgae <i>Dictyota dichotoma</i> and its thermokinetic analysis	2024	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Imran, M. et al.
Navigating blue justice: Policy gaps and conflicts in coastal development from small-scale fisher perspectives	2024	T1	Comunidades pesqueiras tradicionais com conhecimento tácito sobre recursos marinhos	Reis, J.A. et al.
Can the ocean economy in Brazil become blue?	2024	T1	Desenvolvimento de uma linguagem comum entre atores heterogêneos	Câmara, S.F. et al.
Mariculture Policies and Ocean Grabbing in Brazil	2024	T1	Empresários locais explorando oportunidades em aquicultura	Da Silva, H.J.H. et al.

Rio de Janeiro's ocean economy as a key vector for sustainable development in Brazil	2024	T1	Fomento a Políticas Públicas de Desenvolvimento Sustentável	Santos, T. et al.
From green to blue economy: Marine biorefineries for a sustainable ocean-based economy	2021	T1	Conhecimento científico sobre biodiversidade marinha brasileira	Veríssimo, N.V. et al.
The Brazilian Blue Amazon under threat: Why has the oil spill continued for so long?	2020	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Gonçalves, L.R. et al.
Unveiling the genesis of a marine spatial planning arena in Brazil	2019	T1	Desenvolvimento de uma linguagem comum entre atores heterogêneos	Gerhardinger, L.C. et al.
The Extension of the Brazilian Continental Shelf Beyond 200 Nautical Miles: Opportunities and Challenges	2019	T1	Fomento a Políticas Públicas de Desenvolvimento Sustentável	Obregón, M.F.Q. et al.
Survey and assessment of seabed resources from the Brazilian continental shelf by the law of the sea: From national to international jurisdictions	2019	T1	Fomento a Políticas Públicas de Desenvolvimento Sustentável	Marques, S. et al.
Healing Brazil's Blue Amazon: The Role of Knowledge Networks in Nurturing Cross-Scale Transformations at the Frontlines of Ocean Sustainability	2018	T1	Desenvolvimento de uma linguagem comum entre atores heterogêneos	Gerhardinger, L.C. et al.
Brazil, the Blue Economy and the maritime security of the South Atlantic	2016	T1	Universidades com grupos de pesquisa oceânica dispersos	Duarte, É.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022).

A partir da análise dos estudos realizados na última década, constatou-se que no cenário brasileiro o perfil da orquestração da rede de economia azul na Amazônia Azul é predominantemente translativo, considerando o proposto por Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022). Esta conclusão baseia-se no fato de que, dos 32 estudos analisados, 25 deles (78,1%) enquadram-se neste perfil inicial. Mesmo com o passar dos anos, não foi observado um avanço significativo na rede em propostas de articulação no nível meso-organizacional. Partindo do pressuposto da urgência dos desafios globais para o Desenvolvimento Sustentável, com foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) adotados pelas Nações Unidas na Agenda 2030, tanto no nível de governança internacional quanto nas ações de nível macro-organizacional, percebeu-se uma incipiente reação no que tange aos estudos sobre o tema. Os resultados evidenciam que apenas 3 dos 32 artigos (9,4%) avançaram ao nível de perfil transformativo, enquanto 4 deles (12,5%) atingiram o perfil transcendente. Estes dados revelam que a maioria dos estudos permanece em estágio inicial de desenvolvimento, caracterizando uma rede ainda em processo de estruturação e amadurecimento “multi-atorial”.

### Considerações finais

O estudo que teve como objetivo desenvolver uma estrutura analítica fundamentada nas características definidas por Hurmelinna-Laukkanen et al. (2022), para análise da orquestração da rede da Economia Azul na Amazônia Azul Brasileira, constatou a partir da análise da produção científica da última década, que a orquestração no cenário descrito encontra-se predominantemente em um estágio translativo, caracterizado por articulações iniciais, cooperação limitada e baixa complexidade nas interações entre os atores envolvidos. Esse resultado revela um padrão de organização ainda incipiente, com reduzido avanço em direção a formas mais maduras de orquestração, como os perfis transformativo ou transcendentais. Tal constatação é particularmente relevante quando considerada a magnitude dos desafios impostos pela Agenda 2030 das Nações Unidas, que exige abordagens

integradas, multiescalares e inovadoras para o enfrentamento das urgências socioambientais globais.

Apesar da existência de políticas setoriais e de iniciativas isoladas nos níveis federal, estadual e municipal, a literatura indica que ainda há pouca articulação entre esses esforços. Isso reforça a necessidade de convergência entre agendas institucionais e territoriais para a consolidação de um modelo de desenvolvimento azul sustentável. A ausência de uma governança efetivamente intersetorial e sensível às especificidades locais limita não apenas a eficácia das ações implementadas, mas também a capacidade do país de posicionar a Amazônia Azul como um ativo estratégico no cenário internacional da sustentabilidade oceânica.

A relevância da Amazônia Azul extrapola a dimensão ambiental. Trata-se de um território que representa cerca de 3,6 milhões de km<sup>2</sup>, com impacto direto e indireto sobre a economia brasileira: aproximadamente 29% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional está vinculado a atividades costeiras e marítimas, incluindo pesca, turismo, transporte, indústria naval e exploração de petróleo e gás. Além disso, cerca de 25% da força de trabalho nacional está, de algum modo, conectada a setores que dependem do ambiente marinho. Esses números evidenciam o papel central que a Amazônia Azul desempenha na sustentabilidade econômica e no desenvolvimento regional do Brasil.

Contudo, a dimensão econômica não pode ser dissociada das dimensões política, simbólica e territorial. A construção de uma economia azul verdadeiramente sustentável requer a adoção de práticas de gestão mais democráticas, inclusivas e territorializadas, que considerem os saberes locais, as redes de solidariedade e as especificidades culturais das comunidades costeiras e ribeirinhas. É nesse ponto que a justiça azul emerge como um conceito-chave, ao incorporar preocupações com equidade, participação social e distribuição dos benefícios do desenvolvimento marinho-costeiro.

Nesse sentido, este estudo reforça a importância de ampliar os horizontes da pesquisa sobre a Amazônia Azul, incentivando abordagens interdisciplinares que articulem conhecimentos da administração, das ciências ambientais, da geopolítica e das ciências sociais. Avançar para modelos de governança transformativos implica reconhecer a complexidade do território marinho-costeiro brasileiro e suas racionalidades organizacionais. Trata-se de um movimento necessário para alinhar os interesses econômicos, sociais e ambientais em uma agenda de futuro que seja, ao mesmo tempo, viável, justa e plural.

São reconhecidas as dificuldades da realidade brasileira que se impõem, a exemplo do desafio de coordenação da vasta extensão territorial marinha, da diversidade socioeconômica das comunidades costeiras, além dos conflitos entre desenvolvimento e conservação em áreas sensíveis. Contudo, também podem ser percebidas as implicações e oportunidades advindas desse cenário, que tem como vantagens competitivas a megabiodiversidade marinha, a tradição consolidada de pesquisa oceanográfica e marinha, a experiência em gestão de recursos naturais complexos, além do reconhecido papel de liderança em soluções baseadas na natureza. Essas características posicionam o Brasil em uma situação privilegiada para o desenvolvimento de uma economia azul sustentável, desde que sejam superados os desafios estruturais e organizacionais identificados na análise dos perfis de orquestração da rede.

Portanto, o fortalecimento da economia azul no Brasil depende não apenas de investimentos e políticas públicas, mas da capacidade de desenvolver arranjos institucionais capazes de articular múltiplos atores, saberes e escalas. O desafio está em transformar a Amazônia Azul em um exemplo de governança oceânica inovadora e sustentável, capaz de responder às demandas locais sem perder de vista os compromissos globais da sustentabilidade marinha.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2023). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46-76.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Bari, A. (2017). Our oceans and the blue economy: Opportunities and challenges. *Procedia engineering*, 194, 5-11.
- Barros, R. C., & Perez Filho, A. M. (2023). Amazônia Azul e gestão de conflitos: breves reflexões à luz da soberania nacional e o direito ao desenvolvimento. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, 9(1), 65-84.
- Barros-Plataiu, A. F., Søndergaard, N., & Prantl, J. (2018). Policy networks in global environmental governance: connecting the Blue Amazon to Antarctica and the Biodiversity Beyond National Jurisdiction (BBNJ) agendas. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 62(2), e006.
- Bastos-Filho, A. J. U., Brito, A. A. M., de Souza Lopes, F. L., de Sousa Lima, F. E., Araújo-Filho, A. A. L., Ferreira, V. R., ... & Araújo, M. L. H. (2025). Extraction, purification, physicochemical properties, and spectroscopic stability of the R-Phycoerythrin from the seaweed *Solieria filiformis* cultivated in Ceara Coast/Brazil. *International Journal of Biological Macromolecules*, 310, 143035.
- Becker, B. K. (2012). A geografia e o resgate da geopolítica. *Espaço aberto*, 2(1), 117-150.
- Borges, R., Eyzaguirre, I., Barboza, R. S. L., & Glaser, M. (2020). Systematic review of spatial planning and marine protected areas: a Brazilian perspective. *Frontiers in Marine Science*, 7, 499.
- Brabo, L., Martins, L. L., Andrades, R., Teixeira, C. E., do Nascimento, A. P., de Azevedo, R. N. A., ... & Giarrizzo, T. (2024). A transcontinental threat: Plastic waste from Africa invades Brazil's coast. *Science of The Total Environment*, 954, 176599.
- Câmara, S. F., Pinto, F. R., Silva, F. R. D., Torres Junior, P., & Soares, M. O. (2024). Can the ocean economy in Brazil become blue?. *International Journal of Social Economics*, 51(1), 133-149.
- Carvalho, A. et al. (2024). *Economia Azul – Vetor para o Desenvolvimento do Brasil*. Universidade Federal do Rio Grande.
- Christie, P., & White, A. T. (2007). Best practices for improved governance of coral reef marine protected areas. *Coral Reefs*, 26(4), 1047-1056.
- Claudet, J., Bopp, L., Cheung, W. W., Devillers, R., Escobar-Briones, E., Haugan, P., ... & Gaill, F. (2020). A roadmap for using the UN decade of ocean science for sustainable development in support of science, policy, and action. *One Earth*, 2(1), 34-42.

- Costa, W. M. D. (2013). Projeção do Brasil no Atlântico Sul: geopolítica e estratégia. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia*, (22),
- Da Silva, F., Nodari, C. H., & Chaym, C. D. (2024). Frugal Innovation and Sustainable Development in Shrimp Farming. *The Journal of Environment & Development*, 33(4), 833-855.
- Da Silva Guerreiro, É. M., & Simões, A. F. (2023). An Assessment Focused on the Waste Energy Recovery by Co-processing of Oil Spilled in the Blue Amazon. In *International Conference on Environmental Geotechnology, Recycled Waste Materials and Sustainable Engineering* (pp. 483-492). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Dessaigne, E., & Pardo, C. (2020). The network orchestrator as steward: Strengthening norms as an orchestration practice. *Industrial Marketing Management*, 91, 223–233.
- De Souza, R. V., Fernandes, E. H. L., de Azevedo, J. L. L., dos Santos Passos, M., & Corrêa, R. M. (2020). Potential for conversion of thermal energy in electrical energy: Highlighting the Brazilian Ocean Thermal Energy Park and the Inverse Anthropogenic Effect. *Renewable Energy*, 161, 1155-1175.
- Diederichsen, S. D., Weiss, C. V., Lima, F. A., dos Santos, B. A., Guyot-Téphany, J., Thomas, J. B. E., ... & Scherer, M. E. (2025). Exploring the contribution of multi-use approach in fostering local blue economy: Insights from the Global South. *Ocean & Coastal Management*, 266, 107689.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31, 659–669.
- Diederichsen, S. D., Sardinha, G. D., Scherer, M. E. G., & Nicolodi, J. L. (2024). Opportunities to overcome the Ocean Decade Challenges in Brazil's ocean and coastal governance system. *Ocean & Coastal Management*, 247, 106907.
- Duarte, É. (2016). Brazil, the Blue Economy and the maritime security of the South Atlantic. *Journal of the Indian Ocean Region*, 12(1), 97-111.
- Ecology, S. (1999). Traditional ecological knowledge and resource management.
- Evans, T., Fletcher, S., Failler, P., & Potts, J. (2023). Untangling theories of transformation: Reflections for ocean governance. *Marine Policy*, 155, 105710.
- Franz, G., Garcia, C. A., Pereira, J., de Freitas Assad, L. P., Rollnic, M., Garbossa, L. H. P., ... & Polejack, A. (2021). Coastal ocean observing and modeling systems in Brazil: initiatives and future perspectives. *Frontiers in Marine Science*, 8, 681619.
- Fletcher, S., Jefferson, R., Glegg, G., Rodwell, L., & Dodds, W. (2014). England's evolving marine and coastal governance framework. *Marine Policy*, 45, 261-268.
- Gacutan, J., Galparsoro, I., Pınarbaşı, K., Murillas, A., Adewumi, I. J., Praphotjanaporn, T., ... & Milligan, B. M. (2022). Marine spatial planning and ocean accounting: Synergistic tools enhancing integration in ocean governance. *Marine Policy*, 136, 104936.

Gerhardinger, L. C., Gorris, P., Gonçalves, L. R., Herbst, D. F., Vila-Nova, D. A., De Carvalho, F. G., ... & Glavovic, B. C. (2018). Healing Brazil's Blue Amazon: The role of knowledge networks in nurturing cross-scale transformations at the frontlines of ocean sustainability. *Frontiers in Marine Science*, 4, 395.

Gerhardinger, L. C., Quesada-Silva, M., Goncalves, L. R., & Turra, A. (2019). Unveiling the genesis of a marine spatial planning arena in Brazil. *Ocean & Coastal Management*, 179, 104825.

Gerhardinger, L. C., de Andrade, M. M., Corrêa, M. R., & Turra, A. (2020). Crafting a sustainability transition experiment for the Brazilian blue economy. *Marine Policy*, 120, 104157.

Gerhardinger, L. C., Mills, E., Mesquita, B., Rivera, V. S., Kefalás, H. C., & Colonese, A. C. (2023). Challenging the blue economy: voices from artisanal fishing communities in Latin America and the Caribbean. *Development*, 66(1), 95-104.

Gonçalves, L. R., Webster, D. G., Young, O., Polette, M., & Turra, A. (2020). The Brazilian Blue Amazon under threat: Why has the oil spill continued for so long?. *Ambiente & Sociedade*, 23, e0077.

Haddad, E. A., & Araújo, I. F. (2025). Shades of blue: the regional structure of the ocean economy in Brazil. *npj Ocean Sustainability*, 4(1), 15.

Hofmann, B. (2022). Mainstreaming earth system governance into the UN decade of ocean science for sustainable development. *Earth System Governance*, 12, 100139.

Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2018). Orchestrator types, roles and capabilities: A framework for innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 74, 65–78.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Möller, K., & Nätti, S. (2022). Orchestrating innovation networks: Alignment and orchestration profile approach. *Journal of Business Research*, 140, 170-188.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Base cartográfica do Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.

IPEA., 2022. PIB do Mar Brasileiro, motivações sociais, econômicas e ambientais para sua mensuração e seu monitoramento. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11092/1/td\\_2740.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11092/1/td_2740.pdf).

Imran, M., Badshah, S. L., Alves, J. L. F., da Silva, J. C. G., & Iqbal, A. (2024). Pyrolysis of brown macroalgae *Dictyota dichotoma* and its thermokinetic analysis. *Biomass Conversion and Biorefinery*, 14(19), 24847-24857.

James, I. (2025). Participatory seascape mapping: A community-based approach to ocean governance and marine conservation. *Ocean & Coastal Management*, 261, 107531.

Jentoft, S. (2006). Beyond fisheries management: The Phronetic dimension. *Marine Policy*, 30(6), 671-680.

- Jones, P. J. (2001). Marine protected area strategies: issues, divergences and the search for middle ground. *Reviews in fish biology and fisheries*, 11(3), 197-216.
- Klerkx, L., & Aarts, N. (2013). The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: Conflicts and complementarities. *Technovation*, 33(6–7), 193–210
- Lame, G. (2019). Systematic literature reviews: An introduction. Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design, 1(1), 1633-1642.
- Lima, A. L., Zapelini, C., & Schiavetti, A. (2021). Governance of marine protected areas of the Royal Charlotte Bank, Bahia, east coast of Brazil. *Ocean & Coastal Management*, 207, 105615.
- Magris, R. A., Costa, M. D., Ferreira, C. E., Vilar, C. C., Joyeux, J. C., Creed, J. C., ... & Floeter, S. R. (2021). A blueprint for securing Brazil's marine biodiversity and supporting the achievement of global conservation goals. *Diversity and Distributions*, 27(2), 198-215.
- Matias, J. F. N., Tavares, F. B. R., & da Rocha Garcia, E. A. (2023). Economia do mar e o desenvolvimento sustentável: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria dos stakeholders. *Novos Cadernos NAEA*, 26(3).
- Marques, S., & de Araújo, T. C. M. (2019). Survey and assessment of seabed resources from the Brazilian continental shelf by the law of the sea: from national to international jurisdictions. *Ocean & Coastal Management*, 178, 104858.
- Matovu, B., Bleischwitz, R., Lukambagire, I., Etta, L. A., Alkoyak-Yildiz, M., Tarek, R., ... & Suresh, A. S. (2025). Linking the blue economy to Women's empowerment to create avenues for the realization of ocean sustainability targets in the global south. *Ocean & Coastal Management*, 262, 107582.
- Möller, K., & Svahn, S. (2009). How to influence the birth of new business fields—network perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 450-458.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic business nets—their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 1274-1284.
- Moura, G. G. M., & Diegues, A. C. S. A. (2024). The Faces of the Capitalist Modernization of Fishing in the Far South of Brazil from a Perspective of Socioenvironmental Oceanography (1940s to 1990s). *Latin American Perspectives*, 51(3), 26-48.
- NAÇÕES UNIDAS. *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel> . Acesso em: 27 jan. 2025.
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 40–57.
- Nemzouead, P. N. N., de Almeidaae, N. M., Sá, G. S., & Limaai, M. (2024). Benthonic assembly and its correlation with the geodiversity of the east continental shelf of Ceará (Brazilian equatorial margin) Assembleia bentônica e sua correlação com a geodiversidade da plataforma continental leste do Ceará (margem equatorial brasileira). *Quaternary and Environmental Geosciences*, 15, 49-61.

- Neto, J. B. G., de Alencar Goyanna, F. A., Feitosa, C. V., & Soares, M. O. (2021). A sleeping giant: the historically neglected Brazilian fishing sector. *Ocean & Coastal Management*, 209, 105699.
- Nilsen, Eddy R., & Anne H. Gausdal. (2017). The Multifaceted Role of the Network Orchestrator – A Longitudinal Case Study. *International Journal of Innovation Management* 21 (6): 1750046
- Olsen, S., Tobey, J., & Kerr, M. (1997). A common framework for learning from ICM experience. *Ocean and Coastal Management*, 37(2), 155-174.
- ONU - Organização das Nações Unidas. Década das Nações Unidas da Ciência Oceânica para o Desenvolvimento Sustentável 2021-2030. Nova York: ONU, 2020.
- ONU - Organização das Nações Unidas. Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.
- Paes, C. E. B, Neto, V. V. G., Moreira, T., & Nakagawa, E. Y. (2018). Conceptualization of a system-of-systems in the defense domain: An experience report in the brazilian scenario. *IEEE Systems Journal*, 13(3), 2098-2107.
- Paiva, S. V., Carneiro, P. B. M., Garcia, T. M., Tavares, T. C. L., de Souza Pinheiro, L., Neto, A. R. X., ... & Soares, M. O. (2023). Marine carbonate mining in the Southwestern Atlantic: current status, potential impacts, and conservation actions. *Marine Policy*, 148, 105435.
- Paiva, V., Kampel, M., & Camayo, R. (2021). Comparison of multiple surface ocean wind products with buoy data over blue amazon (Brazilian continental margin). *Advances in Meteorology*, 2021(1), 6680626.
- Pauli, G. (2017). *The Blue Economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Xlibris Corporation.
- Pinto, L. J. L.B, da Silva, F., Roberto Pinto, F., & Cajado, F. J. L (2017). Sustentabilidade dos Recursos Hídricos: A Perspectiva da Política de Gestão em uma Universidade Pública no Estado do Ceará. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 7(1).
- Pollnac, R. B., Crawford, B. R., & Gorospe, M. L. (2001). Discovering factors that influence the success of community-based marine protected areas in the Visayas, Philippines. *Ocean & coastal management*, 44(11-12), 683-710.
- Reis-Filho, J. A., Hatje, V., & Barros, F. (2024). Navigating blue justice: Policy gaps and conflicts in coastal development from small-scale fisher perspectives. *One Earth*, 7(10), 1786-1802.
- Ritala, P., Armila, L., & Blomqvist, K. (2009). Innovation orchestration capability— defining the organizational and individual level determinants. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 569-591.
- Santos, C. Z., & Schiavetti, A. (2014). Assessment of the management in Brazilian marine extractive reserves. *Ocean & Coastal Management*, 93, 26-36.

- Santos, T., de Assis Cabral, J., dos Santos Lima, P. V., & de Andrade Santos, M. (2024). Rio de Janeiro's ocean economy as a key vector for sustainable development in Brazil. *Marine Policy*, 159, 105876.
- Schepis, D., Purchase, S., & Butler, B. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 93(July 2019), 270–280.
- Scherer, M. E. G.; Nicolodi, J. L.(2021). Gestão integrada da zona costeira e mudanças climáticas: uma abordagem ecossistêmica. *Revista de Gestão Costeira Integrada*, v. 21, n. 2, p. 75-89, 2021.
- Silva, S. B., & Bitencourt, C. C. (2019). Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2), 178-194.
- Silva, H. J. H. D., & Pierri, N. (2024). Mariculture policies and ocean grabbing in Brazil. *Latin American Perspectives*, 51(3), 151-168.
- Spenger, C., Saldivia Gonzatti, I., Kröger, L., Fleet, C. R., Voss, R., & Rickels, W. (2024). Strong versus weak sustainable development in the blue economy: a study of 15 EU coastal countries. *npj Ocean Sustainability*, 3(1), 48.
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408-420. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464>.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Turra, A. (2024). Desenvolvimento econômico sustentável da Amazônia Azul. *Agência BNDES de Notícias*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/>.
- Veríssimo, N. V., Mussagy, C. U., Oshiro, A. A., Mendonça, C. M. N., de Carvalho Santos-Ebinuma, V., Pessoa, A., ... & Pereira, J. F. B. (2021). From green to blue economy: Marine biorefineries for a sustainable ocean-based economy. *Green Chemistry*, 23(23), 9377-9400.
- Wenhai, L., Cusack, C., Baker, M., Tao, W., Mingbao, C., Paige, K., ... & Yufeng, Y. (2019). Successful blue economy examples with an emphasis on international perspectives. *Frontiers in Marine Science*, 6, 261.
- Weiss, C. V., Bonetti, J., Scherer, M. E., Ondiviela, B., Guanche, R., & Juanes, J. A. (2023). Towards blue growth: Multi-use possibilities for the development of emerging sectors in the Brazilian sea. *Ocean & Coastal Management*, 243, 106764.
- Ye, Z., Huang, X., & Xie, Z. (2024). Sustainable transformation of global ocean governance: Can a global public goods approach lead the way?. *Marine Policy*, 165, 106213.