

COMO UMA FÊNIX: REINVENÇÃO E DECISÕES SOB INCERTEZA NA TRAJETÓRIA DA LICI GOVTECH

Luiz Antonio Coelho Lopes ¹
Ricardo Luiz do Nascimento ¹
Davi Mendes ¹

¹ FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)

COMO UMA FÊNIX: REINVENÇÃO E DECISÕES SOB INCERTEZA NA TRAJETÓRIA DA LICÍ GOVTECH

RESUMO: Este caso de ensino descreve a trajetória da LICÍ GovTech, empresa criada a partir de decisões tomadas em contextos de incerteza e restrições. A narrativa acompanha a fundadora desde a tentativa de carreira acadêmica até a construção de um negócio voltado à gestão pública municipal, passando por experiências de falência, conflitos societários e recomeços em diferentes condições. Ao longo do tempo, a empresa evolui de uma atuação baseada em consultorias para o desenvolvimento de uma plataforma digital, sem que haja, em cada etapa, clareza sobre os resultados das decisões. Em 2025, a empreendedora se depara com um dilema relacionado ao direcionamento do crescimento da empresa, em um ambiente marcado por limitações institucionais e baixa previsibilidade. O caso tem como objetivo fomentar a discussão sobre tomada de decisão sob incerteza, permitindo a análise de diferentes alternativas estratégicas sem solução única.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Tomada de decisão. Incerteza. GovTech.

1 INTRODUÇÃO

Em 2025, após ser reconhecida nacionalmente como uma das vencedoras do programa Mulheres Inovadoras da FINEP, a LICÍ GovTech se encontrava em um momento de expansão. A empresa havia evoluído de uma atuação individual baseada em consultorias e capacitações para gestores públicos municipais para uma operação mais estruturada, com metodologia própria e uma plataforma digital voltada à gestão municipal em desenvolvimento.

Apesar desse avanço, a fundadora, Grazielle Anjos Carvalho (Grazi), enfrentava um novo tipo de desafio. Diferentes caminhos de crescimento se apresentavam, mas não havia clareza sobre qual deles deveria ser priorizado, nem sobre quais decisões levariam aos melhores resultados. A expansão por meio da plataforma digital parecia promissora, mas sua adoção pelos municípios não era garantida. Ao mesmo tempo, o modelo baseado na atuação direta junto a gestores municipais havia se mostrado eficaz, mas apresentava limites de escala.

O ambiente de atuação ampliava ainda mais a incerteza. Municípios variavam em capacidade técnica, recursos disponíveis e prioridades políticas. Mudanças de gestão podiam interromper projetos em andamento, e os processos de contratação eram frequentemente longos e imprevisíveis.

A decisão naquele momento não era apenas entre alternativas, mas sobre como agir sem saber quais seriam as consequências de cada escolha.

A trajetória que levou até esse ponto havia sido descrita pela própria empreendedora como a de uma "fênix", marcada por sucessivos recomeços.

2 TRAJETÓRIA E RUPTURA INICIAL

Grazi pretendia seguir a carreira acadêmica e, com esse objetivo, cursou mestrado e doutorado, tendo como meta um cargo de professora em universidade pública federal.

Durante aproximadamente uma década, dedicou-se à preparação para concursos públicos, estruturando sua vida em torno desse objetivo. O planejamento profissional era orientado por uma expectativa de estabilidade e continuidade na carreira acadêmica.

A não aprovação em um concurso representou um ponto de inflexão nesse percurso.

“Foram dez anos de preparação para um concurso, e, quando não passei, me vi totalmente sem chão e sem um plano B.”

A ausência de alternativas previamente estruturadas impôs a necessidade de redefinir sua trajetória. O empreendedorismo não fazia parte de um plano de carreira, tampouco era uma opção considerada até então.

“Eu nunca quis ser empreendedora. Eu queria ser professora universitária.”

A transição ocorreu em um contexto sem clareza sobre quais caminhos poderiam ser seguidos, nem sobre quais decisões levariam a uma trajetória profissional sustentável.

Sem referências práticas no campo empresarial ou qualquer experiência prévia em gestão, Grazi passou a considerar alternativas que surgiam no curto prazo, a partir das oportunidades disponíveis.

Esse momento marcou o início de uma nova fase em sua trajetória.

3 PRIMEIRA EXPERIÊNCIA SEM BASE E FALÊNCIA

Sua primeira experiência empresarial ocorreu pouco tempo após desistir da carreira acadêmica. Até então, sua formação e atuação estavam voltadas exclusivamente para a universidade, sem planejamento para empreender.

A entrada no empreendedorismo ocorreu a partir de um convite para abrir uma empresa em sociedade com uma arquiteta, com atuação na área de licenciamento ambiental de empreendimentos imobiliários.

A decisão foi tomada sem estudo prévio de mercado, sem análise de viabilidade e sem experiência anterior em gestão empresarial. Naquela época, a Grazi ainda operava com uma lógica próxima à estabilidade do setor público:

“A minha mentalidade era uma mentalidade de servidora pública. Eu queria trabalhar e ter meu salário ali, todo mês.”

A empresa foi criada em um contexto desfavorável: o ano de 2015 coincidiu com a retração do mercado imobiliário, reduzindo em muito a demanda por novos empreendimentos e, consequentemente, por serviços de licenciamento.

Além disso, o modelo de receita adotado apresentava um descompasso entre entrada e saída de recursos. Os contratos previam pagamentos condicionados à aprovação dos processos pelos órgãos públicos, o que podia levar anos:

“A gente iniciava um processo de 20 mil reais, recebia 10 agora e 10 em quatro anos.”

Ao mesmo tempo, os custos eram imediatos. A empresa precisava manter estrutura, arcar com despesas operacionais e remunerar equipe sem garantia de receitas no curto prazo.

Decisões financeiras também foram tomadas sem planejamento adequado. Parte dos recursos disponíveis foi utilizada na estruturação física do escritório:

“O dinheiro que a gente tinha foi para reformar a sala, para deixar bonita.”

Grazi também se deparou com funções para as quais não possuía preparo:

“Eu não sabia nada de gestão. Não sabia RH, não sabia contabilidade, não sabia fazer gestão de caixa.”

Ao invés de atuar predominantemente na dimensão técnica, passou a lidar com atividades administrativas e operacionais, incluindo gestão de equipe, organização financeira e tomada de decisões sobre o funcionamento do negócio.

Sem reservas financeiras estruturadas e sem fluxo de caixa estável, a empresa rapidamente se tornou inviável.

“Em um ano, a gente faliu.”

4. SEGUNDA EXPERIÊNCIA: CONFLITOS E RESTRIÇÕES

Na tentativa de recomeçar após a falência do primeiro negócio, Grazi passou a integrar um novo empreendimento voltado ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para apoio à gestão pública.

O projeto envolvia a participação de múltiplos sócios, incluindo um investidor, e tinha como objetivo estruturar uma plataforma digital que integrasse dados e processos de gestão territorial e políticas públicas.

Ao longo do desenvolvimento, a fundadora assumiu um papel central na construção da solução. Mesmo sem formação em tecnologia, passou a atuar diretamente com a equipe de desenvolvimento, traduzindo demandas da gestão pública em requisitos técnicos e participando da definição dos fluxos do sistema.

“Eu virei meio que uma tradutora. Eu explicava para os desenvolvedores o que precisava ser feito, como funcionava a lógica da gestão pública.”

O avanço do projeto trouxe também novas responsabilidades. Ela passou a acumular funções relacionadas à coordenação da equipe, organização das atividades e acompanhamento do desenvolvimento do produto.

Com o tempo, começaram a surgir divergências entre os sócios quanto à condução do negócio e à tomada de decisões estratégicas. Essas divergências se refletiam em diferentes visões sobre o ritmo de desenvolvimento, as prioridades do produto e a forma de operação da empresa.

O contrato social firmado entre os sócios previa condições específicas para situações de saída. Entre essas condições, estavam incluídas restrições à atuação futura na área e a previsão de penalidades financeiras em determinados cenários.

À medida que os conflitos se intensificaram, a permanência no projeto tornou-se incerta. A decisão de saída passou a envolver não apenas aspectos profissionais, mas também as consequências associadas às cláusulas contratuais estabelecidas.

Ao optar por deixar a sociedade, Grazi se deparou com um conjunto de restrições que limitavam sua atuação no mesmo campo de atividade por um período determinado.

Além disso, durante parte do período final de sua participação na empresa, permaneceu sem remuneração regular, apesar de continuar envolvida nas atividades operacionais e no desenvolvimento da solução.

“Teve um período em que eu continuei trabalhando, mas sem receber.”

A saída também implicou o afastamento de uma solução cuja construção havia contado com sua participação direta, tanto na concepção quanto na implementação.

A combinação entre restrições contratuais, ausência de renda no curto prazo e necessidade de redefinir sua trajetória profissional criou um cenário onde as alternativas eram limitadas e as consequências das decisões não eram claras.

5. TRANSIÇÃO E DECISÕES SOB PRESSÃO

Após a saída da sociedade e diante das restrições contratuais que limitavam sua atuação no campo de inovação em gestão pública, Grazi passou a buscar novas alternativas profissionais.

Diante disso, mudou de estado e assumiu uma posição em um projeto relacionado ao desenvolvimento de iniciativas de cidades inteligentes. A mudança envolveu não apenas uma transição profissional, mas também a necessidade de adaptação a um novo ambiente, com rede de contatos ainda limitada.

Durante sua atuação nesse projeto, passou a assumir responsabilidades relacionadas à coordenação de atividades e à condução de iniciativas em andamento. Em pouco tempo, o projeto foi descontinuado, o que levou à necessidade de encerramento das atividades. A decisão ocorreu em um contexto no qual não havia alternativas viáveis para a continuidade do projeto. Ainda assim, a condução do processo implicava lidar diretamente com as consequências da decisão para os membros da equipe.

Como parte desse processo, ela foi responsável pela condução do desligamento de uma equipe composta por aproximadamente 15 pessoas.

“Eu tive que demitir todo mundo.”

Após o encerramento do projeto, a empreendedora foi desligada da organização.

Ela estava em um outro Estado, sem vínculo profissional, com rede de contatos ainda em construção e sem uma trajetória definida para os próximos passos.

“Eu estava em outro estado, sem emprego, sem saber o que fazer.”

As alternativas disponíveis naquele momento eram limitadas, e as decisões precisavam ser tomadas sem clareza sobre os resultados possíveis.

E ela novamente se vê obrigada a redefinir sua trajetória profissional. Novamente em um cenário de instabilidade e incerteza

6. CRIAÇÃO DA LICI GOVTECH: RECOMEÇO E INCERTEZA

Após o encerramento do projeto anterior e diante da ausência de alternativas profissionais imediatas, Grazi passou a considerar a possibilidade de iniciar uma nova atividade por conta própria.

Sem vínculo empregatício, em um novo estado e com rede de contatos ainda limitada, a decisão de empreender novamente ocorreu em um contexto no qual não havia um plano estruturado, nem garantias de viabilidade.

A criação da empresa teve início em 2018, inicialmente como um microempreendimento individual. Naquele momento, ela ainda estava submetida a restrições contratuais decorrentes de sua experiência anterior, o que limitava sua atuação direta no desenvolvimento de soluções tecnológicas na área em que havia acumulado experiência.

Diante dessas restrições, optou por iniciar suas atividades por meio da oferta de treinamentos e consultorias voltados à gestão pública, utilizando conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. Além disso, buscou aprimorar sua qualificação gerencial realizando um MBA em gestão de empresas.

A estratégia de entrada no mercado foi construída de forma gradual, a partir das possibilidades disponíveis. Uma das alternativas encontradas foi a utilização de mecanismos legais que permitiam contratações por valores reduzidos, viabilizando o acesso a municípios *sem a necessidade de processos licitatórios mais complexos.*

“Eu comecei com contratos pequenos, dentro do limite que permitia a contratação direta.”

Sem uma rede consolidada, ela passou a buscar ativamente oportunidades, realizando deslocamentos para apresentar suas propostas a gestores públicos.

“Eu pegava o carro, viajava horas, ia até a prefeitura, esperava para ser atendida, sem saber se aquilo ia virar alguma coisa.”

Muitas dessas iniciativas não resultavam em contratação.

A estrutura inicial da empresa era enxuta, e as atividades eram conduzidas de forma direta por Grazi, que acumulava funções relacionadas à prospecção, execução dos serviços e organização das atividades.

A partir das experiências realizadas nos primeiros projetos, passou a sistematizar os procedimentos utilizados, estruturando gradualmente uma metodologia própria de apoio à gestão pública.

Essa metodologia não foi concebida previamente, mas construída a partir da prática, incorporando adaptações sucessivas conforme novas demandas surgiam.

“Eu fui estruturando à medida que fazia.”

Nesse período, a continuidade das atividades dependia diretamente da capacidade de identificar novas oportunidades e de adaptar a atuação às condições encontradas em cada município.

As decisões eram tomadas no curto prazo, conforme surgiam as oportunidades.

7. EXPANSÃO E OPORTUNIDADES

A continuidade das atividades da LICI GovTech, nos primeiros anos, dependia diretamente da realização de treinamentos e consultorias em municípios, com contratos de pequeno porte e duração limitada.

Esse modelo exigia constante prospecção de novos clientes, sem possibilidade de prever a continuidade nos médio e longo prazos.

Em 2020, com a pandemia de COVID-19, as atividades presenciais foram interrompidas, afetando a forma de atuação da empresa.

Diante desse cenário, Grazi passou a explorar alternativas para manter suas atividades no ambiente digital.

“Eu comecei a fazer lives, cursos online, sem saber exatamente o que ia acontecer.”

A realização de treinamentos em formato online permitiu alcançar um público mais amplo, composto por gestores públicos, profissionais e interessados em temas relacionados à gestão municipal.

A participação nas atividades passou a ocorrer de forma remota, ampliando o alcance geográfico da empresa.

Ao longo desse período, a base de participantes foi crescendo, sem uma estratégia definida para ganhos de escala ou estruturação dessas atividades.

Em um desses encontros virtuais, a participação de um prefeito resultou em uma oportunidade concreta de aplicação da metodologia em um município.

A partir desse contato, foi estabelecida uma parceria para implementação das atividades no município, marcando uma transição entre a atuação exclusivamente formativa e a aplicação prática da metodologia em escala local.

A oportunidade não havia sido planejada previamente, nem resultava de uma estratégia estruturada de expansão. Ainda assim, abriu novas possibilidades de atuação.

Ao longo desse período, as decisões continuaram sendo tomadas de forma incremental, a partir das oportunidades que surgiam, sem que houvesse clareza sobre a consolidação do modelo de atuação ou sobre os desdobramentos futuros dessas iniciativas.

8. ESTRUTURAÇÃO DA SOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA

A ampliação das atividades durante o período de atuação online e a realização de projetos em municípios levaram à organização e sistematização dos procedimentos.

Até então, a atuação da LICI GovTech estava fortemente baseada na execução direta de treinamentos e no acompanhamento próximo das atividades desenvolvidas em cada contexto. A condução dos projetos dependia, em grande medida, da atuação direta da fundadora.

Com o aumento da demanda e a diversificação das atividades, passou a surgir a necessidade de estruturar uma forma mais organizada de aplicação da metodologia desenvolvida ao longo da trajetória.

Paralelamente, as restrições contratuais decorrentes da experiência anterior foram sendo superadas, ampliando as possibilidades de atuação da empresa no desenvolvimento de soluções digitais.

Nesse momento, Grazi iniciou o processo de desenvolvimento de uma plataforma digital voltada à sistematização das atividades realizadas pela empresa.

A decisão de desenvolver a plataforma não foi resultado de um planejamento de produto, nem em definição clara de escopo. O desenvolvimento ocorreu de forma progressiva, a partir das necessidades identificadas na prática.

“A gente foi desenvolvendo conforme a necessidade aparecia.”

As funcionalidades foram sendo incorporadas gradualmente, com base nas experiências acumuladas nos projetos realizados e nas demandas observadas junto aos municípios.

Ao longo desse processo, ela voltou a atuar na interface com desenvolvedores, participando da definição dos requisitos e da organização das funcionalidades, ainda que sem formação técnica na área.

“Eu voltava para aquele papel de traduzir o que precisava ser feito.”

O desenvolvimento da plataforma trouxe novas possibilidades, mas também novos desafios. A necessidade de estruturar o produto, manter sua operação e adaptá-lo às diferentes realidades dos municípios exigia decisões contínuas sobre prioridades, alocação de recursos e direcionamento das atividades.

Ao mesmo tempo, a atuação da empresa continuava apoiada em atividades presenciais e no acompanhamento direto dos projetos, o que mantinha a dependência da atuação de Grazi em diferentes frentes.

Nesse cenário, a plataforma passou a coexistir com o modelo anterior, sem que houvesse uma definição clara sobre qual dos caminhos deveria ser priorizado.

As decisões relacionadas ao desenvolvimento e à utilização da plataforma foram sendo tomadas ao longo do processo, com base nas possibilidades disponíveis e nas demandas que surgiam, sem previsibilidade quanto à sua adoção em larga escala ou ao seu impacto na estrutura do negócio.

9. O DILEMA

Em 2025, a LICI GovTech completava sete anos de operação contínua em um ambiente de desafios constantes. Afinal, municípios variam em capacidade técnica, recursos humanos e prioridades políticas, e mudanças de governo podem interromper projetos em andamento, enquanto os processos de contratação são frequentemente longos e imprevisíveis.

"Às vezes você começa uma conversa e não sabe se aquilo vai virar contrato, nem quando."

A empresa havia sido criada sem capital inicial estruturado, em um estado diferente do de origem da empreendedora, sob restrições contratuais que limitavam sua atuação no campo em que havia acumulado experiência. Nos anos anteriores, duas experiências empresariais haviam sido encerradas: uma por inviabilidade financeira, outra por conflitos societários que resultaram na ausência de remuneração por período prolongado, seguida da perda de propriedade intelectual e cumprimento de cláusulas de não-concorrência.

A continuidade não foi um dado. Foi o resultado de decisões tomadas repetidamente em condições adversas, sem rede de segurança e sem clareza sobre os passos seguintes. O reconhecimento obtido por meio do programa Mulheres Inovadoras da FINEP expressava não apenas a qualidade da solução desenvolvida, mas a consistência de uma trajetória que se manteve ativa diante de condições que, em outros casos, teriam levado ao abandono. Era esse acúmulo, construído ao longo da história, que tornava as decisões de 2025 mais complexas e mais significativas do que as anteriores.

A plataforma digital representava uma possibilidade de expansão, com potencial para atender simultaneamente um número maior de municípios e reduzir a dependência da atuação direta da empreendedora. Sua adoção, porém, não era garantida — dependia da capacidade dos municípios de incorporar novas ferramentas e da continuidade das iniciativas ao longo dos ciclos eleitorais. Ao mesmo tempo, trabalhar diretamente com cada município havia funcionado, especialmente nos menores, mas tinha limites claros de escala. Outras possibilidades também estavam presentes: combinações entre os dois modelos, priorização de determinados perfis de clientes, ou adaptação contínua conforme as oportunidades surgissem.

Nenhuma das alternativas oferecia garantias claras de resultado. As informações disponíveis não eram suficientes para antecipar os desdobramentos de cada escolha. E o peso do que havia sido construído tornava a decisão ainda mais difícil de postergar.

Apesar das incertezas que marcaram a trajetória apresentada neste caso, algumas iniciativas passaram a produzir resultados consistentes e mensuráveis ao longo do tempo. Durante a pandemia, a atuação com formação online possibilitou a capacitação de mais de mil lideranças públicas e gerou recursos que contribuíram para o desenvolvimento da plataforma. Nos anos seguintes, a LICI GovTech passou a integrar diferentes ecossistemas de inovação, como a FINEP, o HubMG (incluindo o Programa Cidades do Futuro) e o Hub TEIA da Caixa Econômica Federal, ampliando sua presença junto a municípios e outras organizações públicas.

Esse conjunto de experiências, acumuladas ao longo da trajetória, foi sendo organizado em um método próprio, combinando formação, consultoria e desenvolvimento de soluções voltadas à gestão pública. Atualmente, a LICI GovTech opera com um modelo mais estruturado, desenvolvido e validado ao longo da prática, apoiado em metodologia própria e

voltado ao uso de dados na gestão pública e ao apoio a iniciativas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Ainda assim, o percurso não foi linear, mas marcado por decisões tomadas em ambientes de incerteza.

Diante disso, a questão central que se coloca não é apenas qual caminho seguir, mas como sustentar e ampliar, de forma estruturada, uma proposta que já demonstrou capacidade de gerar valor em diferentes contextos, mantendo coerência com as dinâmicas e restrições do setor público e ampliando sua capacidade de atuação em escala.

Questões para discussão

Se você estivesse no lugar da empreendedora neste momento, qual decisão tomaria? Por quê?

Qual é, de fato, o maior risco que a LICI GovTech enfrenta neste momento? Está na escolha do caminho ou na forma de decidir?

Em que momentos da trajetória decisões foram tomadas com informação insuficiente? O que poderia ter sido feito de forma diferente — ou não havia alternativa?

Até que ponto é possível planejar em um contexto como o apresentado no caso? Em que momento o planejamento deixa de ser útil?

NOTAS DE ENSINO

1. Público-alvo

O caso é indicado para cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Empreendedorismo e Administração e áreas correlatas, em disciplinas relacionadas a tomada de decisão, empreendedorismo e inovação.

2. Objetivos de aprendizagem

Ao final da discussão, espera-se que os participantes sejam capazes de:

- analisar decisões tomadas em contextos de incerteza, identificando o que estava disponível e o que estava ausente em cada escolha;
- discutir alternativas possíveis quando não há informação suficiente para prever resultados com segurança;
- refletir sobre o papel das restrições, das experiências anteriores e das contingências no processo decisório;
- avaliar diferentes caminhos de ação considerando riscos e recursos disponíveis;
- utilizar conceitos teóricos como lentes de interpretação de situações reais de decisão sob incerteza.

3. Fonte de dados

O caso foi elaborado com base em entrevista semiestruturada realizada pelos autores com a fundadora da empresa, com foco na reconstrução da trajetória empreendedora e nos processos de decisão sob incerteza. As citações diretas ao longo do texto foram extraídas integralmente do depoimento da protagonista. As informações foram complementadas por fontes secundárias públicas sobre a empresa e seu contexto de atuação. O caso foi lido e aprovado pela protagonista.

4. Eixo central do caso

O tema central é a tomada de decisão sob condições de incerteza. Ao longo de toda a trajetória narrada, a empreendedora age em contextos em que não é possível prever com clareza os resultados das escolhas. Portanto, não se trata de falta ou falha de planejamento, mas como os resultados derivam do ambiente em que a empresa foi construída. A incerteza aparece em diferentes camadas: na viabilidade de cada novo empreendimento, na receptividade dos municípios pelas soluções propostas pela empresa e no caminho a ser priorizado no momento atual. Esse é o fio condutor que atravessa o caso do início ao fim e que deve orientar tanto a discussão em sala quanto a escolha das lentes teóricas a serem mobilizadas.

5. Possíveis lentes de análise

O caso não exige uma teoria específica e pode ser trabalhado a partir de diferentes perspectivas, conforme o contexto da disciplina. A título de exemplo, as três lentes apresentadas a seguir têm sido exploradas na literatura brasileira de empreendedorismo, o que facilita o acesso a referências em português para aprofundamento.

5.1 Effectuation

A lógica effectual, proposta por Sarasvathy (2001), descreve como empreendedores tomam decisões em contextos de incerteza radical: a partir dos recursos disponíveis no momento, aceitando perdas toleráveis e aproveitando contingências como oportunidades. No contexto brasileiro, Sigahi e Barros (2017) e Borsatto et al. (2023) oferecem revisões acessíveis da teoria. A trajetória da empreendedora ilustra os cinco princípios dessa lógica:

- **Pássaro na mão:** em cada fase, ela parte do que possui: formação acadêmica, conhecimento da gestão pública, rede ainda incipiente, sem esperar condições ideais.
- **Perda tolerável:** contratos pequenos, viagens sem garantia de resultado, desenvolvimento incremental da plataforma, decisões que limitam a exposição ao risco sem paralisar a ação.
- **Limonada:** a pandemia torna-se mecanismo de expansão via lives e cursos online; o prefeito que assiste a uma transmissão e entra em contato é o exemplo nítido de oportunidade que surgiu durante o processo, não resultando de planejamento.
- **Colcha de retalhos:** parcerias, clientes e a própria metodologia surgem das interações ao longo da trajetória, não de um plano.
- **Piloto no avião:** o foco está no que é controlável no presente, não na previsão do futuro.

Essa lente é útil para discutir como a ausência de planejamento estruturado não equivale à ausência de lógica decisória.

5.2 Bricolagem empreendedora

Baker e Nelson (2005) descrevem bricolagem como a capacidade de criar soluções recombinao recursos limitados disponíveis. Essa lógica aparece quando a empreendedora identifica nos mecanismos legais de contratação direta uma possibilidade de entrada nos municípios, e no desenvolvimento incremental da plataforma. Lima (2022) e Lima, Nelson e Lopes (2020) discutem a articulação entre bricolagem e effectuation no contexto brasileiro, oferecendo referências complementares úteis para aprofundamento. Essa lente pode ser usada para discutir como restrições e ameaças podem ser importantes para estimular a criatividade.

5.3 Estratégia emergente

Mintzberg e Waters (1985) mostram que estratégias empresariais nem sempre são planejadas, mas podem ser formadas ao longo do tempo, a partir da prática. No caso, a metodologia da empresa não foi previamente definida, ela foi construída com base nas experiências acumuladas. Essa perspectiva ajuda a discutir em que medida as decisões tomadas ao longo da história da empreendedora, formaram a situação presente e afetam o processo decisório sobre o dilema atual. Trabalhos como os de Silva e Siffert (2023) e Cavalcante (2019) podem ser utilizados para aprofundar no que diz respeito ao contexto brasileiro e a inovação na esfera pública.

6. Sugestão de condução em sala

O caso pode ser trabalhado em uma sessão de 90 minutos, com leitura prévia obrigatória. Sugere-se organizar a aula em dois momentos.

Na apresentação (25–30 min), o professor abre com a pergunta "Qual é o problema central enfrentado pela empresa neste momento?" e reconstrói com a turma os principais momentos de decisão ao longo da trajetória, explorando o que estava disponível em cada um, quais restrições condicionavam as alternativas e como a decisão foi tomada mesmo assim.

Na discussão (60 min), os alunos, em grupos, analisam o dilema final, identificando os caminhos possíveis. O debate coletivo explora o que está em jogo em cada caminho, o que falta saber e se é possível decidir sem garantias de resultado. Ao final, o professor introduz as lentes teóricas como ferramentas para reinterpretar o que já foi discutido, encerrando com a pergunta: "Existe uma lógica nos padrões de decisão que vocês identificaram? Essa lógica tem nome na literatura."

7. Pontos de análise para o professor

O caso permite destacar: decisões tomadas com informações incompletas; influência de restrições (contratuais, financeiras etc.) sobre as alternativas disponíveis; papel das experiências anteriores no modo de decidir em novas circunstâncias; e construção de trajetória a partir das ameaças e oportunidades e não de um plano original. É importante evitar a busca de uma resposta correta, o valor do caso está exatamente na ausência de solução óbvia.

8. Possíveis caminhos de discussão

Alguns caminhos tendem a surgir da discussão: priorização da plataforma digital, com menor dependência da atuação direta da empreendedora; manutenção da atuação direta junto aos municípios, preservando o diferencial construído ao longo da trajetória; combinação gradual entre os dois modelos; ou busca de parcerias para potencializar ganhos de escala. Cada

alternativa envolve diferentes níveis de risco e impactos sobre a estrutura da empresa. O professor deve estimular a exploração de critérios para comparar as alternativas.

9. Referências

BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 3, p. 329–366, 2005.

BORSATTO, F. S. et al. Effectuation e empreendedorismo de estilo de vida: uma revisão. *Revista de Administração da UNIVALI*, 2023.

CAVALCANTE, P. (Org.). *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia brilhante*. Brasília: Ipea, 2019.

LIMA, E. de O. Efetuação e bricolagem para superar crises. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)*, v. 11, n. 2, 2022.

LIMA, E.; NELSON, R.; LOPES, R. M. A. Inesperadas sinergias e o sub-ótimo: bricolagem e efetuação no empreendedorismo. In: *ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)*, 11., 2020. *Anais [...]*, 2020.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SIGAHI, T.; BARROS, B. Comportamento empreendedor em ambientes de incerteza: a teoria effectuation. In: *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMEP)*, 5., 2017. *Anais [...]*. 2017.

SILVA, J. P.; SIFFERT, P.V.; GUIMARÃES, L.; VALE, C. Abordagens empreendedoras emergentes e o contexto brasileiro: uma proposta de aproximação teórica e prática. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, set./dez. 2023.