

A Importância da Mentalidade Empreendedora e da Bricolagem para o Empreendedorismo

Entrepreneurial Mindset and Bricolage: Their Importance for Entrepreneurship

Winder Jane Moreira Silva¹, Udson Moreira Fonseca¹, Raimundo Corrêa de Oliveira¹,
Allan Jonathan Menezes de Oliveira¹

¹Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, AM, Brasil

Resumo

Empreendedores destacam-se pela capacidade de inovar e de transformar desafios em oportunidades. A mentalidade empreendedora, marcada pela criatividade e resiliência, é essencial para identificar oportunidades, sobretudo em cenários adversos. A bricolagem permite otimizar recursos disponíveis, como conhecimento, materiais e redes de contato, favorecendo a adaptação e a criação de soluções criativas. Essa prática é especialmente relevante para *startups*, que atuam em contextos de incerteza e com recursos limitados, mas com alto potencial de crescimento, escalabilidade e lucratividade. Com abordagem exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica e na análise da trajetória inicial de unicórnios brasileiros como Gympass, iFood e QuintoAndar, o estudo evidencia o papel da mentalidade empreendedora e da bricolagem no sucesso desses empreendimentos. Os resultados indicam que a bricolagem, ao estimular soluções criativas e flexíveis, fortalece a sustentabilidade e o crescimento dos negócios, consolidando bases sólidas para o avanço do empreendedorismo no país.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Mentalidade Empreendedora; Bricolagem.

Área Tecnológica: Inovação e Desenvolvimento.

Abstract

Entrepreneurs stand out for their ability to innovate and transform challenges into opportunities. The entrepreneurial mindset, characterized by creativity and resilience, is essential for identifying opportunities, especially in adverse contexts. *Bricolage* enables the optimization of available resources – such as knowledge, materials, and social networks – fostering adaptation and the creation of innovative solutions. This practice is particularly relevant for startups, which operate under uncertainty and limited resources but possess high potential for growth, scalability, and profitability. Adopting an exploratory and descriptive approach based on a literature review and an analysis of the early trajectories of Brazilian unicorns such as Gympass, iFood, and QuintoAndar, this study highlights the role of the entrepreneurial mindset and bricolage in the success of these ventures. The findings suggest that bricolage, by encouraging creative and flexible solutions, strengthens business sustainability and growth, consolidating a solid foundation for the advancement of entrepreneurship in Brazil.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Mindset; Bricolage.

1 Introdução

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um motor essencial para o crescimento econômico sustentável e a prosperidade social. Economias que incentivam atividades empresariais bem-sucedidas tendem a experimentar maior desenvolvimento econômico e inovação.

A mentalidade empreendedora possui relevância significativa no estudo do empreendedorismo, posto que ela gera empregos e renda, expande o mercado e oferece uma variedade de bens e serviços, elevando os padrões de vida da sociedade. É algo que impulsiona a inovação, a resiliência e o progresso econômico e social (Buettgen *et al.*, 2024).

No entanto, Schaefer e Minello (2017) afirmam que o sucesso no empreendedorismo vai além de ter ideias brilhantes ou capital abundante, sendo indispensável possuir a mentalidade adequada para transformar ideias em realidade. Assim, desenvolver e cultivar essa mentalidade constitui o primeiro passo essencial para qualquer aspirante a empreendedor.

Os autores também destacam a importância de saber gerenciar recursos de forma eficiente. A bricolagem emerge como um elemento essencial para a mentalidade empreendedora, permitindo improvisação e inovação diante de recursos limitados. Ao adotá-la, os empreendedores podem encontrar soluções flexíveis e eficazes, explorando oportunidades de negócios de forma criativa e adaptativa. Ela promove a experimentação, a rápida adaptação e a busca por soluções não convencionais, essenciais para lidar com a incerteza e a complexidade do ambiente empreendedor. A bricolagem ganhou interesse nesse campo por demonstrar como as oportunidades podem ser identificadas e aproveitadas, mesmo em contextos de escassez de recursos.

Ao integrar visão estratégica com execução prática, a bricolagem favorece adaptações rápidas, crescimento sustentável e maior competitividade no mercado, fatores particularmente relevantes em *startups* e empresas emergentes, em que a flexibilidade e a inovação são determinantes para o alcance do sucesso.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a mentalidade empreendedora e a bricolagem podem ser usadas como estratégias práticas para enfrentar desafios, impulsionar a inovação e promover o desenvolvimento sustentável de negócios. E como objetivos específicos, pretende-se compreender o significado e a aplicação do conceito de bricolagem no contexto do empreendedorismo, evidenciar as principais características da mentalidade empreendedora e apresentar exemplos de bricolagem no Brasil, destacando as estratégias criativas utilizadas pelos empreendedores.

2 Metodologia

O estudo adota uma abordagem exploratória e descritiva. Seu foco está na inter-relação entre mentalidade empreendedora e bricolagem, partindo de uma extensa revisão bibliográfica para facilitar a compreensão do tema. Quanto à seleção do material bibliográfico, foram priorizados materiais (artigos, dissertações, teses, livros, etc.) publicados nos últimos 15 anos. Os termos utilizados nas buscas incluíram “mentalidade empreendedora”, “bricolagem empreendedora” e “inovação em condições de escassez”, com consultas realizadas em bases como Scopus, Web of Science e Google Scholar.

Quanto aos casos práticos, embora a mentalidade empreendedora não se restrinja ao lançamento de *startups*, há características comuns a esse tipo de empreendimento que orientaram a opção por elas: a *startup* é uma empresa em estágio inicial, carente de processos internos e organização, dotadas de perfil inovador, com controle significativo de gastos e custos, que exige muito envolvimento dos sócios fundadores (Nybo; Oliveira, 2021). Ao que se acrescenta a célebre definição de Eric Ries (2012, p. 13) sobre o terreno em que vicejam: a *startup* “[...] é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

No entanto, por questões de objetividade, a partir da relação das *startups* unicórnios brasileiros de 2023, obtida no relatório Panorama Tech América Latina (Abstartups; Latitude; Endeavor, 2023), do Distrito, e organizada de acordo com a ordem crescente do ano em que adquiriram o referido *status* (Quadro 1), foram selecionados apenas os oito primeiros unicórnios (Quadro 2). As informações sobre o início dessas *startups* foram obtidas a partir dos sites das próprias empresas, bem como mediante pesquisas em fontes diversas como: revistas *Exame*, *Forbes*, *Infomoney*, *Época Negócios*, *Pequenas Empresas*, *Grandes Negócios*; sites de associações como Associação Brasileira de Startups (Abstartups), *Startupi*, *Startse*, *Angel Investor Club*; e o livro intitulado *Da ideia ao bilhão*, de autoria de Daniel Bergamasco (2020), que explora, de forma detalhada, os bastidores das primeiras *startups* unicórnios do Brasil.

3 Referencial Teórico

O referencial teórico fundamenta a compreensão dos conceitos que sustentam a discussão sobre a mentalidade empreendedora e a bricolagem. Parte-se da necessidade de contextualizar o papel do empreendedor e do empreendedorismo na sociedade contemporânea, destacando as transformações econômicas, tecnológicas e culturais que moldam o comportamento e as práticas empresariais. Em seguida, aborda-se o desenvolvimento da mentalidade empreendedora como um conjunto de atitudes, valores e

competências que impulsionam a inovação, a adaptação e a criação de oportunidades. Por fim, discute-se o conceito de bricolagem, relacionando-o às estratégias utilizadas pelos empreendedores para lidar com limitações de recursos e promover soluções criativas em contextos de incerteza.

3.1 Empreendedor e Empreendedorismo

A palavra “empreender” possui vários significados dependendo do contexto específico em que é usada. Ela denota um perfil ou um conjunto de características que leva uma pessoa a agir de determinada forma, ressaltando suas habilidades para visualizar, planejar e alcançar objetivos. No mundo dos negócios, o termo está associado à responsabilidade de tomar decisões e implementar ações voltadas para a criação, o desenvolvimento e a gestão de uma empresa ou projeto. Isso pode envolver identificar oportunidades, mobilizar recursos, enfrentar desafios e buscar o crescimento e o sucesso do empreendimento.

O empreendedorismo é uma atividade que reúne pessoas e processos com o objetivo de transformar ideias em oportunidades, o que pode resultar na criação de negócios de sucesso. Martes (2010) destaca a visão histórica de Joseph Schumpeter, que define o empreendedor como aquele que perturba a ordem econômica estabelecida seja por meio de novos produtos, serviços, modelos organizacionais ou pelo uso criativo de recursos. Essa abordagem ressalta o caráter inovador e transformador do empreendedorismo, destacando seu impacto no cenário econômico.

Para Souza Neto (2001), o empreendedor é qualquer indivíduo na economia cujas atividades possuem algum grau de novidade, bem como pessoas que, sobretudo, fogem de rotinas e práticas convencionais. Esses indivíduos se destacam por sua capacidade de criar e de inovar, ou seja, eles se esforçam e fazem coisas diferentes para aprimorar ou transformar o que já existe. O autor caracteriza o empreendedor como uma pessoa capaz de identificar oportunidades e que reúne as habilidades necessárias para criar um conceito de negócio, graças à sua autoconfiança e visão diferenciada.

Ribeiro *et al.* (2015) acrescentam outros elementos essenciais ao perfil do empreendedor: a aceitação de riscos e a habilidade de aprender com erros ou fracassos. Os autores destacam que o verdadeiro empreendedor é aquele que, diante das quedas, consegue se reerguer com uma nova perspectiva sobre as coisas e um aprendizado valioso que lhe permitirá melhorar seu desempenho, aumentando suas chances de alcançar objetivos e metas com maior eficácia. Para os autores, empreendedores fazem perguntas investigativas, consideram múltiplas perspectivas e mantêm o foco na busca por soluções. Abraçar desafios promove a resiliência, uma qualidade indispensável para o sucesso no empreendedorismo. Cultivar essa característica exige uma

mudança na forma de perceber as dificuldades: em vez de vê-las como barreiras intransponíveis, deve-se considerá-las como quebra-cabeças aguardando uma solução. Cada problema enfrentado deve ser visto como uma oportunidade de aprender algo novo e de aprimorar habilidades de resolução de problemas, transformando adversidades em valiosas lições.

Segundo Schaefer e Minello (2017), a pessoa empreendedora se destaca por possuir um perfil diferenciado, não porque outros não possuam certas características que a definem, mas por sua capacidade de desenvolvê-las e de aplicá-las de maneira efetiva na realização de seus objetivos. Entre essas qualidades, estão a criatividade, a inovação, o otimismo e a coragem. Além disso, o empreendedor demonstra habilidade em equilibrar os riscos e as preocupações do presente com as possibilidades futuras, adaptando-se a um novo modelo social e econômico, abandonando práticas tradicionais. Em essência, ser empreendedor significa se sentir motivado a promover mudanças.

Em um sentido mais amplo, empreender também se aplica à disposição ou à habilidade de assumir riscos, inovar e promover mudanças positivas na vida pessoal, na sociedade como um todo.

Empreender não significa apenas criar propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade para dela obter autorrealização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de ideias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia. [...] Empreender é [...] rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidades sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro (Dolabela, 2008, p. 29-30).

O empreendedor é aquele que se lança pela busca contínua e progressiva por excelência, com o propósito maior de alcançar a felicidade. Quem adota essa postura assume riscos, está consciente das possíveis consequências e disposto a enfrentá-las, confia nas próprias habilidades e tem uma determinação inabalável para superar desafios e transformar sonhos em realidade.

O empreendedor é o ser ousado, sujeito a erros e acertos, alegrias e tristezas, críticas e elogios, comparações, decepções, inveja e perseguição, quer na vida pessoal, quer na vida profissional [...] é o ser criativo, dinâmico, perspicaz, otimista em todos os sentidos, cujo projeto de vida não tem como dar errado (Mendes, 2009, p. 5).

Ser empresário e praticar o empreendedorismo são coisas diferentes. Segundo o Dicionário Escolar da Língua Portuguesa (2015, p. 185), o empresário é alguém que cria, organiza e administra um negócio, assumindo riscos financeiros com o objetivo de gerar lucro. Esse papel envolve tomar decisões estratégicas e gerir recursos. O empreendedorismo, por outro lado, vai além dessas responsabilidades, sendo geralmente associado à criação de negócios ou *startups*. Sob uma perspectiva antropológica e ética, o espírito empreendedor representa uma mentalidade, uma abordagem para a vida e para os desafios que extrapolam o contexto empresarial. Por exemplo, uma pessoa pode ser empreendedora na forma como gerencia sua carreira, resolve problemas pessoais ou contribui para sua comunidade. É mais uma questão de mentalidade e de atitude do que simplesmente possuir um negócio próprio (Arruda; Burcharth; Dutra, 2016).

3.2 Mentalidade Empreendedora

Há diversas definições de mentalidade empreendedora, sendo problemático se determinar um significado exato. É comumente descrita como os sentimentos e a crença na habilidade de pensar de maneira inovadora e fora dos padrões convencionais (Schaefer; Minello, 2017).

Indivíduos com essa mentalidade compreendem que o sucesso frequentemente requer se aventurar no desconhecido. Encaram o fracasso como uma oportunidade de aprendizado, demonstrando resiliência e adaptabilidade para seguir em frente. Enfim, a mentalidade empreendedora é marcada pela coragem, busca constante por oportunidades e pela habilidade de aprender e se adaptar rapidamente (Schlemm, 2007).

A mentalidade empreendedora frequentemente incorpora ideias futurísticas que desafiam processos normais e convencionais, muitas vezes estabelecidos ao longo do tempo e que se baseiam em experiências passadas. Processos e produtos com histórico de sucesso podem ser um obstáculo formidável para novas propostas. Ideias inovadoras podem parecer inviáveis, estranhas ou até constrangedoras quando confrontadas com práticas estáveis e previsíveis de uma indústria. Isso pode criar o seguinte dilema: devemos tentar algo novo e não testado que carece de investigações consolidadas? Às vezes, é necessário deixar de lado sucessos e métodos tradicionais para explorar novas possibilidades, aceitando tanto os riscos do fracasso quanto as oportunidades de inovação. A mentalidade empreendedora engloba criatividade, habilidades para resolver problemas e propensão para a inovação. Ter a mente aberta, reservar tempo para explorar ideias diferentes, se permitir sonhar, refletir e observar as situações sob uma nova perspectiva favorece a mentalidade empreendedora.

Algumas inovações podem levar a rupturas na indústria ou até mesmo criar um setor (Lavery *et al.*, 2024).

Arruda, Burcharth e Dutra (2016) destacam que a mentalidade empreendedora impulsiona a ação e a busca por oportunidades, evitando-se focar apenas nas dificuldades. Para eles, avaliar essa mentalidade é importante para compreender como a sociedade percebe e reage ao empreendedorismo, pois consideram que essa percepção coletiva pode impactar significativamente o ambiente empreendedor, influenciando tanto as condições quanto as oportunidades para aqueles que desejam empreender.

Embora a capacidade empreendedora seja uma característica presente em todos os indivíduos, segundo Dolabela (2008, p. 24), há “[...] algumas condições indispensáveis para se materializar e produzir efeitos. Entre essas condições indispensáveis estão o ambiente macro, a democracia, a cooperação e a estrutura de poder tendendo para a forma de rede”.

O empreendedorismo, quando incentivado e devidamente cultivado, pode gerar impactos positivos, como a criação de empregos, o aumento da renda e a melhoria na qualidade de vida da população. No entanto, para que esses benefícios sejam alcançados, é essencial a implementação de políticas públicas e culturais que promovam o empreendedorismo como uma estratégia para o desenvolvimento regional. Ribeiro *et al.* (2015) alertam que a falta de estímulo ao empreendedorismo pode resultar em atraso econômico e dificuldade de competir em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Para Mendes (2009), é imprescindível que se eduque para empreender desde os primeiros anos de escolaridade. Incentivar o espírito crítico desde cedo contribui para que, ao longo do desenvolvimento como cidadãos, as pessoas possam amadurecer, refletir sobre as diversas realidades e contextos sociais e, assim, adotar uma postura ativa, comprometida com a transformação e a melhoria da sociedade.

O empreendedorismo prospera com engenhosidade e inovação. Esses dois elementos são o combustível que impulsiona novas ideias, abre novos mercados e cria valor em contextos inesperados. Os empreendedores não se acomodam com o *status quo*; estão sempre em busca de maneiras novas e melhores de fazer as coisas. Para estimular essa criatividade, é necessário se expor a diferentes experiências, culturas e perspectivas, ampliando a base de conhecimento, aprendendo sobre diversos setores e explorando várias áreas de interesse. Quanto mais variadas forem essas vivências, mais enriquecedoras serão as ideias. O cultivo de uma mente aberta perpassa pela curiosidade e pelo questionamento constante, num exercício de pensar diferente do habitual (Arruda; Burcharth; Dutra, 2016).

Nesse contexto, os modelos mentais se tornam relevantes, já que são estruturas cognitivas moldadas desde a infância por meio da educação, das experiências pessoais e das interações sociais, que influenciam como as pessoas percebem o mundo, interpretam situações e tomam decisões. No empreendedorismo, esses modelos são essenciais para identificar oportunidades e impulsionar ações criativas e inovadoras (Dolabela, 2008).

Segundo Schaefer e Minello (2017), os fatores cognitivos e psicológicos desempenham um papel fundamental no comportamento empreendedor. Os autores destacam que os modelos mentais influenciam diretamente como o indivíduo identifica oportunidades, avalia riscos e toma decisões para alcançar seus objetivos. As representações empreendedoras organizam e formalizam o pensamento empreendedor, facilitando a transformação de ideias em ações concretas. Já o conceito de *forma mentis* refere-se ao conjunto de aspectos psicológicos que moldam a percepção do empreendedor sobre suas capacidades, limitações, potencial e o ambiente ao seu redor, incluindo desafios e oportunidades. Esses elementos interagem de forma dinâmica, moldando tanto o perfil quanto o sucesso do empreendedor. Em conjunto, ajudam a explicar como

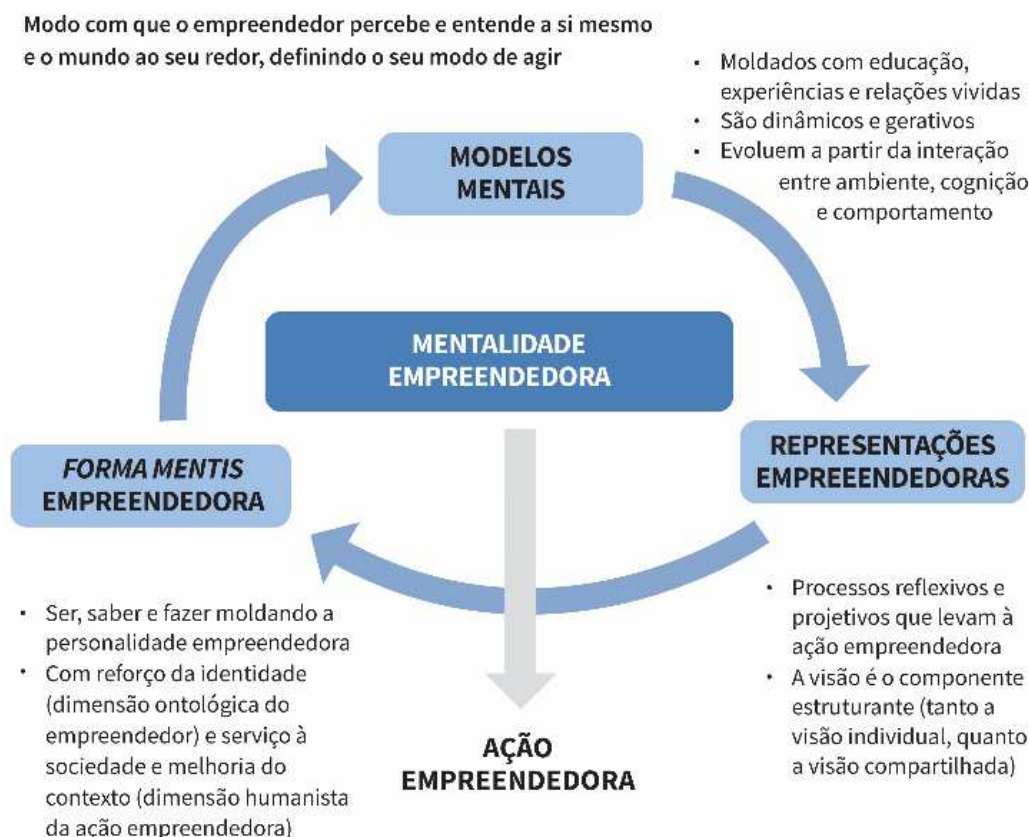
as percepções e as atitudes de um indivíduo impactam sua habilidade de inovar, liderar e agir de maneira proativa.

3.3 Bricolagem

A palavra “bricolagem”, de origem francesa, originalmente, se referia a atividades domésticas de criar, consertar ou modificar algo sem assistência profissional. Com o passar do tempo, esse conceito foi aplicado a diversas áreas. Na sociologia, segundo Lima e Nelson (2021), a bricolagem representa a habilidade de indivíduos ou grupos em improvisar e adaptar recursos, práticas e estruturas sociais para lidar com problemas ou desafios em situações específicas.

O conceito de bricolagem foi popularizado pelo antropólogo Claude Lévi-Strauss (1989), que utilizou a figura do *bricoleur*, alguém que improvisa e adapta ferramentas e materiais disponíveis, como metáfora para a criatividade humana. Ele comparou essa abordagem ao comportamento dos seres humanos primitivos, que, ao se depararem com novos problemas, não criavam conceitos inteiramente originais, mas adaptavam e reorganizavam ideias e recursos existentes para lidar com as novas circunstâncias.

Figura 1 – Mentalidade Empreendedora



Fonte: Schaefer e Minello (2017)

Embora o termo seja amplamente associado a Lévi-Strauss, a noção de criatividade prática e adaptativa também foi explorada por outros autores em seus estudos sobre inovação e recursos empresariais como Penrose (2006). O referido estudioso argumenta que empresas com recursos materiais e humanos semelhantes podem oferecer ao mercado um leque consideravelmente distinto de serviços, dependendo de sua capacidade de identificar e explorar diferentes usos e combinações desses recursos. Contudo, o autor não desenvolveu um modelo detalhado para explicar essa dinâmica (Penrose, 2006).

Pesquisas posteriores no campo da estratégia empresarial, especialmente no que tange à abordagem baseada em recursos, expandiram alguns dos temas levantados por Penrose. Contudo, poucos estudos exploraram detalhadamente os processos específicos de combinação de recursos, de modo a contribuir para elucidar como organizações conseguem transformar recursos homogêneos em vantagens competitivas diferenciadas, enfatizando-se a importância de analisar não apenas os recursos disponíveis, mas também as formas criativas e inovadoras de combiná-los para gerar valor, especialmente em cenários marcados pela escassez.

A bricolagem organizacional é uma estratégia eficaz que ajuda empresas a enfrentarem a falta de recursos ao permitir usos criativos e inesperados de recursos que, à primeira vista, podem não apresentar um uso evidente. Sua flexibilidade é notável, pois possibilita o desenvolvimento de soluções inovadoras para atender a demandas específicas do mercado, mesmo em cenários desafiadores. É uma prática especialmente útil para pequenas empresas e *startups*, que, muitas vezes, operam com recursos limitados e precisam de soluções criativas para sobreviver e se manter competitivas no mercado.

Além disso, a bricolagem pode ser integrada a outras abordagens, como *causation* e *effectuation*, permitindo que as empresas adaptem diferentes lógicas operacionais conforme suas necessidades e o contexto em que atuam. Essa integração enriquece o processo empreendedor, promovendo inovação contínua e fortalecendo a capacidade de as organizações responderem a desafios e explorarem novas oportunidades.

Conforme pontuam Silva *et al.* (2024), a abordagem de *causation* é baseada em um planejamento racional e preditivo, no qual o empreendedor define um objetivo específico e busca os meios para alcançá-lo. Nessa lógica, o foco está na seleção cuidadosa de recursos e na execução de um plano previamente estabelecido, com decisões estruturadas e específicas.

Ainda de acordo com os autores mencionados, o *effectuation* é uma teoria desenvolvida por Saras Sarasvathy (2001), a qual propõe que, em vez de partir de um objetivo fixo e buscar os recursos necessários para alcançá-lo, os empreendedores frequentemente começam com o que têm à disposição e exploram as possibilidades que os recursos disponíveis oferecem. A teoria baseia-se em cinco princípios fundamentais: a) Bird-in-Hand: os objetivos são definidos ao longo do processo, com base em quem os empreendedores são, o que sabem e suas conexões, em vez de partir de um objetivo fixo; b) Affordable Loss: o foco está no que o empreendedor está disposto a perder ao investir em uma nova ideia ou empreendimento e não nos retornos potenciais; c) Crazy-Quilt: a colaboração e a construção de parcerias desempenham um papel central, ajudando a moldar o futuro do empreendimento; d) Lemonade: surpresas e incertezas são encaradas como oportunidades de inovação, e as estratégias são ajustadas conforme novas informações e circunstâncias surgem; e e) Pilot-in-the-Plane: o foco está em moldar o futuro por meio de ações deliberadas, em vez de apenas prever o que acontecerá.

Baker e Nelson (2005) associam esses princípios ao comportamento *bricoleur*, um conceito originalmente cunhado por Claude Lévi-Strauss e adaptado por Sarasvathy à teoria do *effectuation* no mundo dos negócios, conforme mencionado anteriormente. Esse comportamento destaca a habilidade de aproveitar recursos existentes de forma criativa e eficaz, permitindo a redução dos custos associados à pesquisa, desenvolvimento e prototipagem. Como consequência, a inovação se torna mais acessível, especialmente para aqueles que atuam em ambientes de recursos escassos (De Carvalho, 2017).

Há uma evidente analogia entre a lógica do *effectuation* e o conceito de bricolagem no empreendedorismo. Enquanto o *effectuation* foca no processo criativo em que empreendedores inovam com recursos limitados, a bricolagem empreendedora, conforme destacam Baker e Nelson (2005), enfatiza a aplicação inventiva dos recursos disponíveis, muitas vezes de maneiras imprevistas. Ambos os conceitos ressaltam a pertinência de o empreendedor aproveitar ao máximo os recursos à sua disposição, adaptando-os conforme necessário.

Em vez de iniciar com um objetivo final definido e trabalhar para alcançá-lo, os empreendedores que adotam a abordagem do *effectuation* utilizam os recursos disponíveis para criar oportunidades. Eles não tentam prever o futuro, mas sim cocriá-lo por meio de interações, experimentação constante e adaptação às mudanças. Essa teoria sugere que empreendedores bem-sucedidos evitam planos rígidos,

sendo adaptativos e aproveitando oportunidades à medida que surgem. Contrapondo-se à visão tradicional do empreendedorismo, que prioriza a análise de mercado, as previsões e o planejamento detalhado, o *effectuation* enfatiza a criação de soluções inovadoras e eficazes, mesmo com recursos limitados, por meio de improvisação e adaptação. Essa abordagem destaca a capacidade de gerar valor em cenários adversos (Domingues; Enobe; Lima, 2021).

4 Resultados e Discussão

Baker e Nelson (2005) levantam questionamentos sobre a ausência de propostas claras e de um entendimento robusto na literatura organizacional acerca da bricolagem ou de modelos que expliquem sua relação com o crescimento e a criação de valor nas empresas. Os autores defendem uma ótica construtivista, que reconhece a natureza socialmente construída dos ambientes de recursos, ressaltando a necessidade de uma teoria mais abrangente que oriente como as organizações podem aplicar essa abordagem em diferentes contextos. Para eles, a maioria dos estudos se concentra em exemplos isolados, sem uma análise sistemática que integre as diversas dimensões da bricolagem – físicas, sociais e institucionais.

Embora as pesquisas sobre mentalidade e bricolagem empreendedoras tenham avançado, ainda há carência de estudos longitudinais que acompanhem empreendedores ao longo do tempo, o que limita a compreensão da evolução dessas práticas. Falta consenso conceitual e padronização de métodos, o que dificulta comparações entre estudos, além da escassez de análises sobre como essas abordagens interagem de forma sinérgica para gerar resultados empresariais. Pouco se investiga também a influência da cultura, da liderança e das redes de contato, especialmente em mercados emergentes. A maioria dos trabalhos concentra-se em *startups* tecnológicas, enquanto setores tradicionais e criativos recebem menor atenção.

Persistem lacunas quanto aos efeitos das tecnologias digitais na bricolagem e aos riscos de dependência de soluções improvisadas, que podem comprometer a escalabilidade dos negócios. Essas limitações abrem oportunidades para pesquisas que aprofundem o tema, integrem abordagens interdisciplinares e ampliem a compreensão do fenômeno em diferentes contextos.

Nesse sentido, compreender a bricolagem e a mentalidade empreendedora a partir de experiências concretas torna-se essencial para preencher parte dessas lacunas teóricas. A análise de casos práticos, como o das *startups* unicórnios brasileiros, permite observar como empreendedores, diante de restrições de recursos e ambientes incertos, aplicam estratégias criativas e adaptativas para transformar ideias em negócios escaláveis. Esses exemplos ajudam a traduzir conceitos abstratos em práticas reais, revelando como a teoria se manifesta no cotidiano empresarial.

4.1 Casos Práticos

Empreender significa explorar o desconhecido, inovar e enfrentar incertezas para criar valor. O brasileiro tem espírito empreendedor: o Brasil é o país com maior número de *startups* abertas e ativas (mais de 13 mil) da América Latina, contando com 24 unicórnios (empresas com valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão antes da abertura de capital na Bolsa de Valores).

A Vtex levou cerca de 20 anos para se tornar um unicórnio, enquanto o C6 Bank e a Merama alcançaram esse *status* em apenas um a dois anos, o que demonstra que o sucesso pode resultar tanto da paciência e da maturação do negócio quanto de uma rápida escalada. Observa-se também que oito das 24 *startups* analisadas atuam como *fintechs* e sete no setor de *e-commerce*, segmentos que refletem adaptações às mudanças sociais e econômicas recentes. As *fintechs* se expandiram impulsionadas pela demanda por serviços financeiros digitais mais acessíveis e eficientes, especialmente durante a pandemia de Covid-19, que acelerou a familiarização dos brasileiros com transações digitais e consolidou o comércio eletrônico como principal canal de compras em um contexto de distanciamento social.

O Quadro 2 apresenta o início de oito unicórnios classificados como *startups* de primeira geração – empresas fundadas até 2013, que enfrentaram condições de mercado mais desafiadoras em comparação às *startups* de segunda geração, aquelas que atingiram o *status* bilionário a partir de 2020 (Paes, 2024).

Quadro 1 – *Startups unicórnios brasileiros*

<i>STARTUP</i>	<i>ANO DE CRIAÇÃO</i>	<i>ANO EM QUE VIROU UNICÓRNI</i>	<i>RAMO</i>
99	2012	2018	Urban Mobility
iFood	2011	2018	Supply Chain & Logistics Tech
Nubank	2013	2018	Fintech
Ebanx	2012	2019	Fintech
Gympass	2012	2019	Health Tech
Loggi	2013	2019	Supply Chain & Logistics Tech
Wildlife Studios	2011	2019	Media & Entertainment
QuintoAndar	2012	2019	E-commerce
C6 bank	2019	2020	Fintech
Creditas	2012	2020	Fintech
Hotmart	2011	2020	E-commerce
Loft	2018	2020	E-commerce
Vtex	2000	2020	E-commerce
Cloudwalk	2013	2021	Fintech
Facily	2018	2021	Social Commerce
Frete.com	2013	2021	Supply Chain & Logistics Tech
Mercado bitcoin	2013	2021	Fintech
Merama	2020	2021	E-commerce
MadeiraMadeira	2009	2021	E-commerce
Olist	2015	2021	E-commerce
Único	2007	2021	IDTech
Dock	2014	2022	Fintech
Neon	2016	2022	Fintech
Pismo	2016	2023	Fintech

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Abstartups, Latitude e Endeavor (2023), no *site* CB Insights (2023) e no Troposlab (2023)

Quadro 2 – *Startups* unicórnios brasileiros de Primeira Geração

UNICÓRNI/O QUE FAZ/ FUNDADORES	COMO INICIOU
99 / Plataforma de transporte por celular / Paulo Veras, Renato Freitas e Ariel Lambrecht	Começou com uma estrutura simples e foco em soluções locais (aplicativo de compartilhamento de táxi) antes de expandir. Com um investimento inicial de R\$ 50.000,00, a empresa adotou a estratégia de não cobrar taxas dos taxistas, atraindo um número crescente de motoristas para a plataforma. O investimento semente de R\$ 3 milhões ocorreu em 2013 (Angel Investor Club, 2022). Iniciou de forma bastante modesta, com cada sócio investindo apenas R\$ 3 mil para sustentar os primeiros seis meses de operação. Inspirados pelo MyTaxi, Ariel e Renato desenvolveram o aplicativo e, com um orçamento apertado, adotaram estratégias criativas para atrair motoristas, como entregar pessoalmente cartas assinadas à caneta e publicar anúncios em forma de história em quadrinhos em tabloides direcionados a taxistas. Apesar das dificuldades financeiras, o modelo conquistou motoristas, e a empresa crescia de 20 a 30% ao mês em 2015, com extremo cuidado extremo na gestão de recursos. Campanhas de marketing criativas – como patrocínios em uniformes de futebol e vídeos animados simples na TV globo, na TV paga, nas redes sociais e no YouTube – ajudaram a popularizar o aplicativo, enquanto descontos de 30% durante 2 meses em 2015 atraíram novos usuários. Mesmo diante de um mercado competitivo, a 99 superou desafios com soluções inovadoras e economia estratégica, tornando-se o maior aplicativo de táxis do Brasil em 2015, ultrapassando a Easy Taxi (Bergamasco, 2020).
iFood / Aplicativo de Cardápio Online / Patrick Sigrist, Eduardo Baer, Guilherme Bonifácio e Felipe Fioravante	Nasceu como o Disk Cook, um guia de cardápios impresso, que evoluiu para o site iFood em 2012 e, depois, para o aplicativo conhecido hoje em dia. Recebeu o primeiro investimento de R\$ 5,5 milhões da Movel em 2013. Cresceu por meio de fusões como a que ocorreu com o Restaurante Web, em 2014, um de seus maiores concorrentes. Expandiu seus serviços para além da entrega de comida, passando a oferecer soluções de mercado, farmácia, pet shops e outras lojas, consolidando-se como a empresa de tecnologia líder em delivery on-line na América Latina (iFood, 2024). Nasceu de uma ideia simples, mas cheia de desafios. Seus fundadores, ao se aliarem ao <i>Disk Cook</i>, um negócio que ainda dependia de pedidos feitos por telefone e fax, decidiram transformar o modelo em algo mais prático e moderno. Com um investimento inicial modesto, criaram em 2011 uma plataforma digital que conectava clientes, restaurantes e entregadores. No início, os pedidos eram impressos em maquininhas adaptadas; o aplicativo para smartphones só surgiu mais tarde, numa aposta ousada em um mercado ainda emergente. O investimento inicial da Movel foi crucial para a expansão, permitindo ao iFood realizar aquisições estratégicas e superar concorrentes, consolidando-se como líder no setor de delivery de comida no Brasil. Essa trajetória mostra como criatividade e decisões certas podem transformar uma operação modesta em um gigante do mercado (Bergamasco, 2020).
Nubank / Plataforma de serviços financeiros digitais / David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible	Nasceu da insatisfação de David Vélez (colombiano) com a burocracia bancária no Brasil, após enfrentar meses para abrir uma conta. O início foi marcado por simplicidade e desafios: os sócios investiram do próprio bolso para montar uma estrutura básica, trabalhando em uma casa adaptada na Rua Califórnia (iFinance, 2024). O Nubank começou de forma modesta e desafiadora em 2013, com seus fundadores improvisando para economizar ao máximo enquanto desenvolviam a <i>fintech</i> que prometia revolucionar o setor bancário. Operando inicialmente em um sobrado de 03 quartos na zona sul de São Paulo, que chegou a abrigar 33 profissionais, sem luxo (não possuía ar-condicionado) e com poucos recursos, a equipe enfrentava problemas como a falta de espaço, os poucos móveis ou foram doados ou comprados usados, além de um banheiro que a Cristina Junqueira, cofundadora, que estava grávida na época, não tinha coragem de usar, o que a forçava a dirigir até a sua casa toda vez que precisava usar o toalete. Aliás, ela conciliava trabalho e maternidade, respondendo a e-mails e ligações de clientes que caíam diretamente em seu celular mesmo em sua licença-maternidade (não havia uma equipe de SAC). A cultura de "fazer acontecer" e o espírito de economizar cada centavo foram marcas registradas desse início, onde criatividade e resiliência se destacaram. Apesar das limitações, a visão de criar um serviço bancário descomplicado e transparente atraiu investidores como a Sequoia Capital, pavimentando o caminho para que a <i>startup</i> se tornasse um unicórnio em 2018 (Bergamasco, 2020).

UNICÓRNI/O QUE FAZ/ FUNDADORES	COMO INICIOU
Ebanx / Plataforma de pagamentos / Alphonse Voigt, João Del Valle e Wagner Ruiz	A ideia nasceu de uma queixa de um amigo de Alphonse Voigt sobre a dificuldade de empresas estrangeiras venderem aos brasileiros, porque boa parte dos consumidores não possuía cartão de crédito internacional e a modalidade de pagamento boleto era desconhecida fora do Brasil. Foi a menor empresa brasileira a ser aceita no programa Endeavor. Como era um negócio lucrativo desde o início, não teve pressa em buscar investidores externos (Bergamasco, 2020).
Gympass / Plataforma para facilitar a vida fitness dos colaboradores das empresas / Cesar Carvalho e João Barbosa	Surgiu da experiência pessoal de César Carvalho ao tentar manter uma rotina de exercícios físicos durante suas viagens. A ideia tomou forma enquanto ele cursava MBA na Harvard Business School, evoluindo para um modelo que conectava empresas, academias e usuários finais. Inicialmente voltada para o consumidor final, a <i>startup</i> pivotou em 2014 para o mercado corporativo, criando benefícios para grandes empresas e conquistando clientes como Unilever e Santander, o que se tornou a base de sua operação atual (Frangione, 2024). Começou de forma simples e cheia de desafios em um escritório na zona sul de São Paulo. Seus fundadores vislumbraram um modelo que permitisse aos clientes comprarem passes avulsos para academias, sem contratos longos. Porém, a adesão inicial foi desanimadora, com consumidores raramente voltando às academias. A empresa teve que passar por reestruturações severas, demitindo parte da equipe e experimentando novos formatos como a introdução de carteirinhas com diárias ilimitadas, o que gerou problemas com as academias parceiras. O ponto de virada veio com a criação de um modelo B2B (<i>Business to Business</i> - empresa para empresa), após a oportunidade de atender a PwC (Price Waterhouse Coopers), transformando o Gympass em um benefício corporativo que conecta empresas, funcionários e academias. Essa remodelagem, aliada à criatividade e resiliência, fez com que o negócio ganhasse tração e superasse suas dificuldades iniciais, pavimentando o caminho para seu crescimento global (Bergamasco, 2020).
Loggi / Empresa de entregas rápidas / Fabien Mendez	Começou realizando entregas rápidas e locais para escritórios, conectando apenas entregadores de moto. Recebeu investimentos de US\$ 1 milhão em 2014. Em 2015, iniciou sua expansão, com entregas nacionais para diversos e-commerces, transformando-se em uma das maiores transportadoras privadas do país, com diferentes modais e centros de distribuição próprios (Loggi, 2024).
Wildlife Studios / Empresa de jogos para celulares / Victor Lazarte e Arthur Lazarte	Fundada em 2011 com investimento inicial de US\$ 100, começou na casa dos pais dos fundadores. Nesse mesmo ano, veio o primeiro sucesso, o jogo "Racing Penguin", que alcançou 100 mil downloads diários, tornando-se o segundo mais baixado do mundo. Em 2018, atingiu um bilhão de downloads somando-se todos os jogos lançados. Hoje, a empresa é uma organização global (escritórios nos Estados Unidos, Brasil e Argentina), com um portfólio de mais de 60 jogos e mais de 3 bilhões de downloads (Wildlife Studios, 2024).
QuintoAndar / Plataforma de moradia / Gabriel Braga e André Penha	Surgiu da experiência dos fundadores com o processo tradicional de locação de imóveis no Brasil. Durante o MBA em Stanford, decidiram abordar essa "dor" com uma solução digital que simplificasse o processo para proprietários e inquilinos. Com capital inicial de US\$ 350 mil, voltaram ao Brasil e iniciaram o projeto, enfrentando muitas dificuldades para provar o potencial do modelo a clientes e investidores. A primeira versão do site era básica, com processos manuais e visitas marcadas por telefone, realizadas pelos próprios fundadores. Pesquisas qualitativas revelaram o quanto a burocracia da locação era um problema comum, o que motivou a dupla a persistir e refinar a plataforma, transformando gradualmente o mercado imobiliário (Stachewski, 2019). Gabriel Braga e André Penha, colegas no MBA de Stanford, utilizaram o <i>design thinking</i> para mapear os principais problemas enfrentados por inquilinos e proprietários, como a necessidade de fiadores e o excesso de burocracia. Em um fim de semana, rabiscando ideias em um quadro branco, identificaram a "dor" que poderiam resolver, elaboraram e aplicaram uma pesquisa <i>on-line</i> entre amigos e amigos dos amigos para, então, desenvolverem uma solução focada na experiência do usuário. O projeto, inicialmente chamado de Dorothy, trouxe inovações como contratos digitais e imagens profissionais de imóveis. Contudo, a <i>startup</i> enfrentou grandes desafios nos primeiros anos, especialmente na busca por investidores que acreditassem na ideia de uma plataforma de aluguel sem fiador. Sem dinheiro para implementar todos os recursos planejados, começaram com uma versão básica do site, focando em melhorar a apresentação dos imóveis com fotos de qualidade, algo incomum na época. Tiveram que demitir 7 dos 21 funcionários que se espremiavam em duas salas do tamanho de consultórios odontológicos. Confiantes, estruturaram um <i>pitch deck</i> e atraíram investidores-anjo, mas o início foi desafiador, exigindo criatividade, resiliência e muito aprendizado para transformar a ideia em um negócio sólido e disruptivo (Bergamasco, 2020).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Angel Investor Club (2022), Bergamasco (2020), Frangione (2024), iFinance (2024), Stachewski (2019) e informações disponíveis nos *sites* oficiais das *startups* analisadas

No período compreendido entre o desenvolvimento de um conceito, a validação do modelo de negócios e o início do crescimento escalável e exponencial, os aportes financeiros revelam-se fundamentais para que as *startups* não sucumbam precocemente. Esses recursos dificilmente provêm de bancos, naturalmente avessos aos riscos inerentes a um negócio em estágio inicial, mas sim de investidores que avaliam fatores como perfil de risco, potencial de recompensa e escalabilidade do empreendimento.

A bricolagem, por sua vez, constitui uma forma de lidar com restrições de recursos – como capital limitado, falta de experiência ou dificuldade de acesso a redes de apoio. Em vez de se deixarem abater por essas limitações, os empreendedores passam a encará-las como oportunidades para desenvolver soluções não convencionais, adaptando e reaproveitando o que eles têm à disposição para alcançar seus objetivos. Essa prática, que combina criatividade e flexibilidade, evidencia a capacidade de pensar fora da caixa em contextos adversos. Por meio da experimentação e de ajustes iterativos, os empreendedores adquirem percepções valiosas sobre o mercado, as preferências dos clientes e a viabilidade de suas ideias, fortalecendo suas competências ao longo do processo.

O início da Gympass exemplifica bem como a mentalidade empreendedora está relacionada tanto com a habilidade de compreender, gerenciar e agir diante de incertezas como também de gerar continuamente novas ideias para produtos ou serviços. Bergamasco (2020) relata que, para os fundadores, o negócio tinha nascido perfeito, já que conheciam muitas pessoas presas a contratos com academias de ginásticas que não conseguiam frequentar ou que a frequentavam poucas vezes. A proposta de oferecer passes avulsos pela internet, sem necessidade de matrícula ou pagamento de mensalidades, parecia atender simultaneamente ao consumidor – que ganharia flexibilidade – e às academias – que conquistariam uma nova fonte de receita e a provável fidelização do cliente após experimentar os serviços. A adesão do primeiro estabelecimento fitness só ocorreu após uma semana de tratativas, e outras 60 adesões foram registradas nos três meses seguintes. No entanto, essa resposta inicial da clientela não serviu como bússola confiável, pois a experiência não forneceu dados claros para orientar decisões estratégicas. Assim, os sócios optaram por continuar o negócio baseando-se em seus próprios instintos. Embora o entusiasmo dos fundadores tenha atraído um investimento-anjo e o interesse da imprensa, cerca de um ano e alguns meses depois, o fluxo de caixa já não permitia sequer o pagamento dos salários dos 15 funcionários, sendo o quadro reduzido para apenas seis.

Ainda segundo o autor, houve uma primeira tentativa de remodelar o negócio: a cobrança de uma mensalidade em troca de uma carteirinha com diárias ilimitadas, que permitia

aos clientes acessar a rede credenciada a qualquer momento, o que atraiu novos usuários e elevou o faturamento. Contudo, essa estratégia desagradou os proprietários dos estabelecimentos parceiros, que alegavam que a *startup* estava “roubando” seus clientes, uma vez que o passe livre era mais vantajoso do que a manutenção dos contratos individuais. Mas o diferencial ajuste da rota ocorreu quando os fundadores identificaram uma nova oportunidade a partir da demanda de uma empresa de consultoria, que entrou em contato por e-mail manifestando interesse em oferecer aos colaboradores uma política isonômica de incentivo à prática de atividades físicas. A Gympass então pivotou seu modelo e passou a oferecer o serviço de benefício corporativo.

De acordo com Schaefer e Minello (2017), o *design thinking* é uma das metodologias mais eficazes para desenvolver a mentalidade empreendedora. Centrada no ser humano, essa abordagem utiliza empatia, experimentação e colaboração para solucionar problemas de maneira inovadora. Além de estimular as pessoas a pensarem fora da caixa, favorece o desenvolvimento de competências criativas essenciais para lidar com desafios complexos.

A criação do *QuintoAndar* exemplifica como a aplicação do *design thinking* se mostra especialmente relevante em contextos nos quais os problemas não estão claramente definidos. Os fundadores buscavam criar algo capaz de transformar rotinas e hábitos no mercado – uma inovação de caráter disruptivo –, mas não sabiam, a princípio, quais problemas deveriam resolver. Optaram, então, por compreender o que mais incomodava as pessoas. Colocando-se no lugar dos usuários finais, adotaram uma visão empática do contexto e aplicaram um questionário para compreender emoções, experiências, desafios e percepções dos entrevistados. Somente a partir das informações coletadas para identificar o cerne da questão a ser solucionada é que conceberam a solução a ser implementada.

O uso de versões simplificadas e experimentais de sites, bem como de adaptações em equipamentos – a exemplo do que fez o *iFood* no processamento de pedidos –, evidencia a adoção da bricolagem, cuja principal característica é possibilitar a sobrevivência e o crescimento em contextos de escassez de recursos. Recorrer à bricolagem fortalece a resiliência e a adaptabilidade, ao mesmo tempo em que favorece um crescimento sustentável. Essa prática permite que os empreendedores ajustem seus produtos e modelos de negócio de forma ágil, evitando a necessidade de grandes investimentos iniciais ou da dependência de apoio externo. Além disso, essa agilidade torna possível identificar e explorar oportunidades emergentes, bem como pivotar quando necessário, prevenindo a insistência em estratégias equivocadas.

5 Considerações Finais

A mentalidade empreendedora desempenha um papel essencial na superação de desafios, no desenvolvimento de inovações e no crescimento sustentável dos negócios. Ela não apenas possibilita a geração de soluções inovadoras, mas também incentiva o aprendizado constante e a transformação de ideias em realidade mesmo em condições adversas. Ao conectá-la ao conceito de bricolagem, esta pesquisa destacou como essas ferramentas podem ser aliadas poderosas para empreendedores que precisam encontrar alternativas em meio a restrições de recursos.

No contexto do empreendedorismo, a bricolagem baseia-se em uma abordagem iterativa e experimental para resolver problemas. Empreendedores recorrem a processos de tentativa e erro, ajustando e aprimorando suas ideias, produtos, métodos ou processos. Em cenários em que a incerteza é a regra, quando a *startup* está dando seus primeiros passos, muitas vezes ainda em fase de prototipação e testagem no mercado, os recursos próprios já acabaram ou são insuficientes para a continuidade da empreitada, e a disponibilidade de canais de financiamentos mostra-se bastante reduzida. Saber lidar com essa situação de escassez, utilizando-se o que se tem de forma criativa e adaptativa é algo que ajuda a manter o foco, facilita a aprendizagem e os ajustes ágeis, permitindo-lhes aprimorar a solução e a capitalizar as oportunidades emergentes.

Ao pensar de forma não convencional, os empreendedores experimentam novas estratégias e encontram soluções criativas para os problemas enfrentados. Esse comportamento está diretamente relacionado à capacidade de inovar, adaptar-se e resolver problemas, elementos essenciais para o sucesso no empreendedorismo. A bricolagem pode levar à criação de produtos, serviços ou modelos de negócios únicos, que podem gerar inovações disruptivas que desafiam rotinas e hábitos estabelecidos e abrem novas oportunidades de mercado.

Este estudo analisou a bricolagem em seu contexto teórico e prático. Seu significado e aplicação no empreendedorismo foram debatidos, enfatizando-se sua relevância tanto em momentos de crise quanto em cenários que demandam flexibilidade e inovação. Além disso, as características da mentalidade empreendedora, como criatividade, resiliência e capacidade de adaptação, foram destacadas como fundamentais para enfrentar as incertezas do mercado e obter sucesso. Também foi abordado o início de oito *startups* unicórnios brasileiros, sendo possível afirmar, a partir das informações coletadas, que seus fundadores, para transformar ideias em negócios bilionários, precisaram improvisar, adaptar e combinar recursos de maneira criativa, consolidando-se como referências em suas áreas.

A mentalidade empreendedora e a bricolagem continuam sendo ferramentas indispensáveis para impulsionar a inovação, promover o crescimento sustentável e gerar valor em um cenário de constante transformação. Contudo, destaca-se a importância de novas investigações que permitam compreender melhor como essas abordagens interagem para potencializar resultados empresariais – especialmente em contextos desafiadores, marcados pela escassez de recursos e pela incerteza.

Embora esta pesquisa tenha cumprido seus objetivos e constatado que houve avanços nos estudos sobre mentalidade empreendedora e bricolagem, e apresentado casos práticos no Brasil, há lacunas que merecem maior atenção em futuras investigações, como ampliar o entendimento sobre a interação entre essas abordagens, aprofundar as análises sobre os fatores culturais que influenciam a aplicação da bricolagem e investigar o impacto dessas práticas no longo prazo.

6 Perspectivas Futuras

Com os avanços tecnológicos e a automação de processos, surgem novas oportunidades para que os empreendedores apliquem estratégias inovadoras de forma mais eficiente. Tecnologias como análise de dados, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT) facilitam não apenas a criação de soluções criativas e a adaptação rápida às demandas do mercado, mas também a integração das práticas de bricolagem com modelos de negócios sustentáveis. Empresas que reaproveitam materiais e desenvolvem produtos *eco-friendly* atendem às expectativas dos consumidores e cumprem, simultaneamente, suas responsabilidades ambiental e social. A formação de redes de apoio e a colaboração em níveis local, nacional e internacional podem ampliar o alcance da bricolagem, favorecendo o compartilhamento de recursos e experiências. Investir no desenvolvimento de habilidades empreendedoras e no aprimoramento de práticas de bricolagem é fundamental para superar limitações, como a dependência de soluções improvisadas e a falta de padronização de métodos. Programas de capacitação que estimulam a criatividade, a resiliência e a adaptação são essenciais para preparar empreendedores para um mercado em constante mudança. Além disso, políticas públicas bem direcionadas – como incentivos fiscais e acesso facilitado a crédito – podem criar um ambiente mais favorável à inovação e à criação de novos negócios.

Referências

ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS; LATITUDE; ENDEAVOR. **Panorama Tech América Latina 2023**. São Paulo: ABStartups, Latitude e Endeavor, 2023. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/09/latam-report-1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

ANGEL INVESTOR CLUB. **99 TÁXI**: conheça a história dessa startup de sucesso. 2022. Disponível em: <https://angelinvestorclub.com.br/99-taxi/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

ARRUDA, Carlos; BURCHARTH, Ana; DUTRA, Michele. **Relatório da pesquisa bibliográfica sobre empreendedorismo e educação empreendedora**. Sebrae-MG, 2016. 148p. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-dereferenciasite/Materiais/Estudos%20Te%C3%B3ricos%20Referenciais%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Empreendedora%20-%20Parceria%20Sebrae.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005. Disponível em: https://dlwqtxts1x7le7.cloudfront.net/58940034/Baker_T_Nelson_R_E_2005libre.pdf?1556392244=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DCreating_Something_from_Nothing_Resource.pdf&Expires=1709103348&Signature. Acesso em: 22 set. 2024.

BERGAMASCO, Daniel. **Da ideia ao bilhão**: estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras startups unicórnio do Brasil. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2020.

BUETTGEN, John Jackson *et al.* **Empreendedorismo, sustentabilidade e inovação no Brasil**. 2024. Disponível em: https://www.itaipuparquetec.org.br/wpcontent/uploads/2021/01/Empreendedorismo_Sustentabilidade_Inovacao_no_Brasil.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

CB INSIGHTS. **The complete List Of Unicorn Companies**. 2023. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DE CARVALHO, Patrícia Ayumi Hodge Viana. **Empreendedorismo sustentável como empreendedorismo institucional**: estratégias de mobilização e de legitimação para a mudança. 2017. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34034/34034.PDF>. Acesso: 20 set. 2024.

DICIONÁRIO ESCOLAR DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Verbetes Empresário**. 1. ed. Barueri, SP: Ciranda Cultural, 2015.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.

DOMINGUES, Luciana Madureira; ENOBE, Elizabete Casimira; LIMA, Edmilson de Oliveira. Bricolagem Empreendedora: virar-se com o que se tem para superar a crise provocada pela pandemia. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE/ CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO CIK. IX., 2021, São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2021. **Anais [...]**. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/9singep/proceedings/arquivos/241.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

FRANGIONE, Belisa. Gympass: como a startup de acesso a academias se transformou em sucesso para bem-estar. **StartSe**, 2024. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/gympass-como-a-startup-de-acesso-a-academias-se-transformou-em-sucesso-para-bem-estar/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IFINANCE. **Nubank**: conheça a história do melhor banco brasileiro. 2024. Disponível em: <https://www.ifinance.com.br/nubank-conheca-a-historia-do-melhor-banco-brasileiro/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

iFOOD. **Sobre o iFood**. 2024. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/sobre/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

LAVERTY, Deborah *et al.* **Empreendedorismo**. OpenStax. [2024]. Disponível em: [https://query.libretexts.org/Idioma_Portugues/Livro%3A_Empreendedorismo_\(OpenStax\)](https://query.libretexts.org/Idioma_Portugues/Livro%3A_Empreendedorismo_(OpenStax)). Acesso em: 5 dez. 2024.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O pensamento selvagem**. Campinas: Papirus, 1989.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): Efetuação e Bricolagem para superar crises. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 11, n. 3, p. e2344-e2344, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8743876.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2024.

LIMA, Edmilson; NELSON, Reed. Inovação e bricolagem sociais com intermediação após um desastre em Córrego d'Antas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 594-624, 2021.

LOGGI. **Sobre nós**. 2024. Disponível em: <https://www.loggi.com/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, p. 254-270, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/J34vkgf9BK7BSN4WgYYvspK/?lang=pt#>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MENDES, Jeronimo. **Manual do empreendedor**: como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

NYBO, Erik Fontenele; OLIVEIRA, Renata. **Startups**: o que você precisa saber e o que nunca te contaram. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

PAES, Ashley. Startups unicórnio brasileiras: o que é e lista completa. **Distrito**, 9 set. 2024. Disponível em: <https://distrito.me/blog/lista-dos-unicornios-brasileiros/>. Acesso em: 3 dez. 2024.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: [s.n.], 2006.

RIBEIRO, Ricardo *et al.* Mentalidade Empreendedora no litoral norte paulista: uma investigação com discentes de ensino superior. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 3-32, 2015. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/148/pdf>. Acesso em: 21 set. 2024.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

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.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Italo Fernando. Mentalidade Empreendedora: O Modo de Pensar do Indivíduo Empreendedor. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 495-524, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321939570_Mentalidade_Empreendedora_o_modos_de_pensar_do_individuo_empreendedor. Acesso em: 12 set. 2024.

SCHLEMM, Marcos Mueller. Apresentação. In: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2006**. Curitiba: IBQP, 2007. 228p. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Empreendedorismo-no-Brasil-2006.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

SILVA, João *et al.* Abordagens empreendedoras emergentes e o contexto brasileiro: Uma proposta de aproximação teórica e prática. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/57966/35553>. Acesso em: 28 out. 2024.

SOUZA NETO, B. Genealogia e Especificidades acerca de um Tipo de Empreendedor Popular: o artesanato brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2001. v. 1. **Anais [...]**. Londrina, 2001. Disponível em: <https://redeartesanatobrasil.com.br/download/genealogia-e-especificidades-acerca-de-um-tipo-de-empreendedor-popular-o-artesao-brasileiro>. Acesso em: 12 out. 2024.

STACHEWSKI, Ana Laura. Como o Quinto Andar se tornou o unicórnio dos imóveis. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, 28 nov. 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2019/11/como-o-quintoandar-se-tornou-o-unicornio-dos-imoveis.html>. Acesso em: 5 dez. 2024.

TROPOSLAB. **Lista completa das startups unicórnio brasileiras 2023**. Disponível em: <https://troposlab.com/lista-startups-uniconio-brasileiras/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

WILDLIFE STUDIOS. **Sobre nós**. 2024. Disponível em: <https://wildlifestudios.com/pt-br/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

Sobre os Autores

Winder Jane Moreira Silva

E-mail: wjms.mpi23@uea.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5019-4132>

Especialista em Gestão Pública.

Endereço profissional: Av. Tefé, n. 930, Praça 14 de Janeiro, Manaus, AM. CEP: 69020-015.

Udson Moreira Fonseca

E-mail: umf.mpi23@uea.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5019-4132>

Especialista em Direito Público.

Endereço profissional: Praça Ismael Benigno, n. 155, São Raimundo, Manaus, AM. CEP: 69027-320.

Raimundo Corrêa de Oliveira

E-mail: rcoliveira@uea.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5428-8762>

Doutor em Engenharia Elétrica.

Endereço profissional: Av. Darcy Vargas, n. 1.200, Parque Dez de Novembro, Manaus, AM. CEP: 69050-020.

Allan Jonathan Menezes de Oliveira

E-mail: allanjonathamenezes@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7367-8044>

Especialista em Desenvolvimento de Jogos.

Endereço profissional: Beco Cunha Melo, n. 570, Petrópolis,
Manaus, AM. CEP: 69063-440.