www.misesjournal.org.br
MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy Law and Economics
São Paulo, 2026; 14
e-ISSN 2594-9187

TRABALHOS DOS EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO IMB

João Gabriel Gonçalves Soares[1] 0009-0009-7268-3123

Instituto Mises Brasil, São Paulo, SP, Brasil

Adriano Paranaiba[2] 0000-0001-8159-3589

Instituto Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil

Ação empreendedora e resiliência institucional: uma análise narrativa do modelo de negócio na Datum TI

[1] João Gabriel Gonçalves Soares é graduado em Gestão Financeira (UNIRITTER), estudante de Ciências Econômicas (FADERGS) e pós-graduado em Escola Austríaca (Instituto Mises Brasil). joaogabriel.goncalves.soares@gmail.com

[2] Doutor em Transportes. Professor e Pesquisador do Instituto Federal de Goiás, Goiânia/GO, Brasil. adriano.paranaiba@ifg.edu.br

Recebido: 21 set 2026 | Aprovado: 05 out 2026 | Publicado: 10 nov 2026

https://doi.org/10.30800/mises.2026.v14.1681

Resumo: Este artigo analisa como a Datum TI cria, configura e apropria valor diante das incertezas regulatórias e intervenções estatais no Brasil. Fundamentada no Tripé do Valor e na literatura de engajamento institucional, a pesquisa adota o método de estudo de caso único exploratório com análise de narrativa por oposições dialéticas e silogismos lógicos. Os resultados demonstram que a ação empreendedora supera a dicotomia binária de conformidade ao "empreender na regulação". A firma internaliza a conformidade em um backoffice especializado, convertendo o fardo regulatório em barreira reputacional de entrada e ativo estratégico.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Tripé do Valor, Ação Empreendedora, Resiliência Institucional, Regulação.

Entrepreneurial Action and Institutional Resilience: A Narrative Analysis of the Business Model at Datum TI

Abstract: This article analyzes how Datum TI creates, configures and appropriates value in the face of regulatory uncertainty and state intervention in Brazil. Grounded in the Value Tripod and in the literature on institutional engagement, the research adopts an exploratory single case study method with narrative analysis through dialectical oppositions and logical syllogisms. The results show that entrepreneurial action overcomes the binary dichotomy of compliance by "entrepreneuring within regulation". The firm internalizes compliance in a specialized back office, converting the regulatory burden into a reputational barrier to entry and a strategic asset.

Keywords: Business Model, Value Tripod, Entrepreneurial Action, Institutional Resilience, Regulation.

Acción emprendedora y resiliencia institucional: un análisis narrativo del modelo de negocio en Datum TI

Resumen: Este artículo analiza cómo Datum TI crea, configura y se apropia de valor frente a las incertidumbres regulatorias y las intervenciones estatales en Brasil. Fundamentada en el Trípode del Valor y en la literatura sobre compromiso institucional, la investigación adopta el método de estudio de caso único exploratorio con análisis narrativo mediante oposiciones dialécticas y silogismos lógicos. Los resultados demuestran que la acción emprendedora supera la dicotomía binaria del cumplimiento al «emprender en la regulación». La empresa internaliza el cumplimiento en un back office especializado, convirtiendo la carga regulatoria en una barrera reputacional de entrada y en un activo estratégico.

Palabras clave: Modelo de negocio, Trípode del valor, Acción emprendedora, Resiliencia institucional, Regulación.

1. INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como motor primordial do crescimento econômico e da inovação. Contudo, essa atividade não ocorre em um vácuo, ela é simultaneamente habilitada e restringida pelo ambiente institucional, composto por regras formais, como leis e regulações, e normas informais, como costumes e tradições (Elert & Henrekson, 2021). Tradicionalmente, a literatura sugeria que as instituições determinavam a produtividade do empreendedor, mas estudos recentes apontam para uma causalidade bidirecional (Elert & Henrekson, 2017), por um lado as instituições moldam a ação empreendedora, e por outro lado os empreendedores também são agentes ativos que influenciam a evolução das próprias instituições.

No cenário brasileiro, a intervenção estatal e a complexidade regulatória impõem desafios significativos. Em muitas situações as instituições são percebidas como "perversas" ou geradoras de incertezas, o que pode sufocar o desenvolvimento econômico. Diante de intervenções estatais, o empreendedor não está limitado a uma decisão discreta de conformidade. Conforme proposto em Paranaiba (2025), a ação empreendedora frente à regulação situa-se em um espaço entre o seguir (*abide*) e o não seguir (*evade* ou *alter*), onde o empreendedor utiliza o aparato regulatório como fundamento ou recurso para ajustar seu modelo de negócio e continuar criando valor.

A literatura clássica de Baumol (1990) categoriza a alocação do esforço empreendedor entre atividades produtivas, improdutivas ou destrutivas, conforme a estrutura de incentivos gerada pelas regras vigentes. No entanto, ao analisar a relação direta com leis e regulamentos formais, a literatura sobre governança regulatória expande essa perspectiva. Longe de enxergar as leis como barreiras estáticas e puramente objetivas, autores como Lucas et al. (2022) demonstram que as regras formais são interpretadas e aplicadas sob forte influência do contexto social, de intermediários legais e da subjetividade do agente. Com base na formulação bidirecional de Elert e Henrekson (2017), as reações empreendedoras às instituições são delimitadas em três frentes principais: cumprir (abide), fortalecendo o status quo; alterar (alter), buscando modificações via lobby ou atividade política; e evadir (evade), utilizando inovações de mercado para contornar restrições asfixiantes. Diante de cenários regulatórios complexos, Paranaiba (2025) argumenta que a ação empreendedora não se limita a decisões binárias, mas opera em um espaço subjetivo e contínuo entre o seguir e o não seguir para ajustar seu modelo de negócio. Quando essas regras falham em apoiar transações de mercado eficientes, configuram-se os vazios institucionais (institutional voids), conceito que, segundo Webb et al. (2020), eleva os custos operacionais e exige respostas organizacionais altamente resilientes para viabilizar as trocas econômicas.

Este trabalho tem como objetivo analisar como a empresa Datum TI cria, configura e apropria valor no contexto de intervenções e incertezas estatais, utilizando

uma abordagem qualitativa fundamentada no tripé do valor (Meirelles, 2018) e na técnica de análise de narrativa.

A escolha da Datum TI justifica-se pela sua trajetória de 25 anos, marcada pela resiliência e por uma cultura de atitude diante de um modelo estatal que muitas vezes se opõe ao empresário e carece de contrapesos institucionais. Através da narrativa de seus gestores, busca-se entender como a empresa ajusta seu modelo de negócio e aloca seus recursos – focando especialmente no capital humano – para superar barreiras e converter o que seriam entraves regulatórios em oportunidades de diferenciação competitiva no mercado de tecnologia.

2. AÇÃO EMPREENDEDORA, REGULAÇÃO E O TRIPÉ DO VALOR: REFERENCIAL TEÓRICO INTEGRADO

O modelo de negócio constitui uma propriedade emergente da organização que descreve a lógica prática pela qual uma empresa resolve o problema central de sua existência. Sob a perspectiva do Tripé do Valor de Meirelles (2018), este construto é desmembrado em três dimensões indissociáveis e teoricamente integradas: a Criação de Valor, a Configuração do Valor e a Apropriação do Valor. A Criação de Valor refere-se ao processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades mercadológicas e de inovação, amparado na percepção subjetiva de utilidade por parte dos consumidores e na formulação de uma proposta de valor superior. A Configuração do Valor, por sua vez, constitui a implementação prática dessa oportunidade por meio da articulação física e tecnológica de recursos, fluxos de atividades internas (sejam na forma de cadeia de valor, loja de valor ou rede de valor) e arranjos organizacionais de governança. Finalmente, a Apropriação do Valor representa o processo de captura de retorno financeiro e sustentabilidade do negócio frente aos concorrentes, envolvendo a gestão do modelo de receita, das barreiras de entrada e dos ativos complementares necessários para reter o valor gerado.

Dessa forma, o Tripé do Valor de Meirelles (2018) estabelece que o modelo de negócio não pode ser analisado de forma estática ou fragmentada; ele é o resultado de decisões práticas e dinâmicas tomadas por agentes que atuam na intersecção entre o desenho organizacional interno e as forças exógenas do mercado. Ao contrário das teorias de estratégia tradicionais, focadas exclusivamente na vantagem competitiva isolada, a análise do modelo de negócio sob a ótica do valor permite compreender como os fatores internos e a agência empreendedora da firma interagem ativamente com as restrições e incentivos do ambiente de negócios no qual ela está inserida.

A ação empreendedora não ocorre em um vácuo social, sendo simultaneamente habilitada e restringida pelo ambiente institucional — composto por leis e regulações formais e por normas e costumes informais. Conforme Baumol (1990), as instituições atuam como as "regras do jogo" que direcionam o talento empreendedor para atividade-

des produtivas (geradoras de bem-estar social), improdutivas (extração de rendas e rent-seeking) ou destrutivas. Entretanto, para além do direcionamento em nível macro de Baumol, a conduta em nível micro do empreendedor perante as normas do Estado envolve comportamentos estratégicos granulares. Expandindo a clássica tipologia de respostas estratégicas, Elert e Henrekson (2017, 2021) estruturam as reações empreendedoras em três eixos de engajamento institucional: cumprir (abide), alterar (alter) ou evadir (evade).

É fundamental compreender que cada uma dessas posturas regulatórias não é uma escolha isolada, mas sim uma decisão estratégica que reconfigura diretamente o Tripé do Valor da organização. Ao optar pela estrita observância (abide) das regras formais e licenças exigidas pelo aparato regulatório, o empreendedor decide operar inteiramente dentro do escopo estabelecido pelo legislador. Esse comportamento de conformidade fortalece a legitimidade das instituições vigentes, reduzindo riscos jurídicos, mas impõe um severo fardo sobre a ação empreendedora. O respeito incondicional às normas e obrigações estatais (como o fardo regulatório L2 Burden; D'Andrea, 2023) amarra o fluxo de atividades, os métodos operacionais e a estrutura de capital da firma, definindo e, por vezes, engessando a sua infraestrutura interna de custos de transação.

A estratégia de alteração institucional (alter) busca atuar diretamente na modificação das regras e no lobby político junto a órgãos reguladores e legislativos para moldar o ambiente de negócios de forma favorável. No nível estratégico do modelo de negócio, o esforço em empenhar recursos para alterar leis visa blindar e expandir os canais do tripé do valor. Ao conquistar privilégios normativos, redefinir barreiras alfandegárias ou estabelecer restrições legais para potenciais concorrentes, as grandes corporações utilizam a via política para proteger suas margens de lucro e salvaguardar seus ativos complementares especializados contra imitações de mercado.

A evasão estratégica (evade) ocorre por meio de inovações disruptivas que exploram as ambiguidades, as contradições e os vazios institucionais de um arcabouço de leis que não acompanha a velocidade das transformações tecnológicas. Ao adotar táticas de evasão (evasive entrepreneurship; Elert & Henrekson, 2017), o empreendedor foca em uma nova criação de valor, propondo novos "valores de uso" (como observado nas plataformas de sharing economy e modelos baseados em dados) que escapam ao controle normativo tradicional. Essa postura utiliza a contradição legal como um catalisador de inovação, desestruturando os equilíbrios de mercado existentes sem, contudo, recorrer de imediato à ilegalidade explícita. Esse comportamento caracteriza o que Lucas et al. (2022) conceituam como quebra de regras de 'mercado cinzento' (gray market rule-breaking), em que o empreendedor explora ambiguidades regulatórias e lacunas de interpretação das regras para reivindicar a legalidade de sua solução inovadora. Assim, a firma flutua em áreas cinzentas em busca de rentabilidade e aceitação dos clientes.

Diante de ambientes institucionais incertos, instáveis e marcados por contradições burocráticas, a tomada de decisão do empreendedor depara-se com a barreira da incerteza institucional (D'Andrea, 2023). D'Andrea (2023) aponta que, se o empreendedor for incapaz de lidar com as incertezas decorrentes da volatilidade e do peso imposto pelo segundo nível institucional (o nível das regras formais de governança e regulação), qualquer tentativa de superar incertezas tecnológicas ou mercadológicas torna-se inviabilizada.

Nesse contexto de volatilidade, a clássica divisão binária entre "cumprir" ou "burlar" as leis demonstra-se analiticamente insuficiente para explicar as nuances do comportamento adaptativo da firma. Como argumentam Lucas et al. (2022), a relação da empresa com o Estado não deve ser reduzida a uma dicotomia estática de conformidade versus não-conformidade, pois as regras de mercado são continuamente reconstruídas através de falhas de fiscalização e interpretações heterogêneas dos atores. Como argumenta Paranaiba (2025), a ação empreendedora depara-se com um cenário de tomadas de decisão difusas e subjetivas que ocorrem no espaço contínuo situado entre a aderência (abide) e a não-aderência (evade/alter). Ao invés de as pressões regulatórias figurarem estritamente como fatores restritivos exógenos, o empreendedor proativo as utiliza como um recurso estratégico dentro de seu modelo de negócio.

Portanto, a conduta de "empreender na regulação" caracteriza o julgamento do tomador de decisão que, de forma subjetiva, reconfigura sistematicamente seu Tripé do Valor para navegar pelos vazios institucionais e absorver o suporte à incerteza (bearing uncertainty; Paranaiba, 2025). Através da agilidade institucional e de um backoffice operacional robusto, a firma consegue adaptar a sua proposta de valor e seu arranjo de recursos, transformando o próprio custo de conformidade em uma barreira de entrada reputacional contra concorrentes menos estruturados. Essa profissionalização proativa reflete o argumento de Pollman (2022), que aponta que as empresas inovadoras no setor tecnológico passam a integrar a gestão de assuntos regulatórios (regulatory affairs) e a conformidade jurídica como competências organizacionais centrais (core competency) em seu design estratégico, gerenciando as fricções com o Estado para consolidar sua posição de mercado. A regulação deixa de ser apenas uma barreira limitadora e passa a ser integrada à própria heurística de sobrevivência do modelo de negócio, demonstrando que a resiliência corporativa emerge da capacidade de converter o fardo burocrático em um ativo estratégico de diferenciação e apropriação no mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E NARRATIVA DIALÉTICA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo e exploratório, voltado para a descrição e compreensão da ação empreendedora frente às intervenções estatais. A unidade de análise é o processo evolutivo da organização, compreendendo o

modelo de negócio como uma propriedade emergente que se manifesta e se reconfigura em resposta às pressões do ambiente institucional.

O trabalho adota uma combinação da abordagem de estratégia como prática com a abordagem de processos, especificamente a visão dialética de processo. Sob essa perspectiva, o modelo de negócio é entendido como resultado prático de um conjunto de decisões e ações de múltiplos agentes (gestores, clientes e parceiros) que colidem para produzir novas formas organizacionais.

Dada a natureza dinâmica do setor de tecnologia, optou-se pela granularidade dos eventos, priorizando o detalhamento preciso e o aprofundamento dos fatos registrados na trajetória da Datum TI, em vez de uma análise focada apenas na amplitude de um longo horizonte temporal.

Os dados primários foram coletados por meio de uma entrevista estruturada realizada com o CEO e o Diretor de Operações da Datum TI. A análise desses dados fundamenta-se na análise da narrativa, técnica que permite identificar a “estrutura profunda” dos relatos, revelando os mecanismos geradores do processo decisório da empresa. O procedimento analítico segue as etapas propostas por Meirelles (2018).

- Linha da história: Estabelecimento da lente interpretativa baseada no tripé do valor.
- Mapeamento de Oposições: Identificação dos dilemas (implícitos ou explícitos) enfrentados pela gestão, especialmente em relação às incertezas institucionais.
- Construção de Silogismos: Elaboração de argumentos em forma lógica para explicitar como a empresa resolveu seus dilemas e quais premissas nortearam suas ações.
- Codificação e Análise: Cruzamento das estórias e silogismos para identificar a "receita" de sucesso ou mudança no modelo de negócio da Datum TI frente às intervenções do Estado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O CASO DATUM TI

4.1. Linha da História: O Tripé do Valor na Datum TI

A trajetória de 26 anos da Datum TI ilustra o processo evolutivo de uma propriedade emergente — o seu modelo de negócio — que se reconfigura de forma dinâmica sob a ótica do Tripé do Valor de Meirelles (2018):

Criação de Valor:

A Datum TI nasceu no contexto do "Bug do Milênio" em 2000, descobrindo uma oportunidade imediata de resolver dores críticas de cálculo e customização de ERP’s

em grandes clientes corporativos. Evoluiu para uma estrutura de fábrica de software de alta maturidade metodológica (padrões CMMI e ISO), prestando serviços de tecnologia agnósticos. A criação de valor reside na venda de capital intelectual (conhecimento técnico customizado) e na entrega robusta que atende às dores de conveniência de grandes corporações (finanças, varejo) que compreendem o retorno escalável do investimento tecnológico.

Com o amadurecimento da empresa e necessidades de mercado a aquisição da MG Info foca na "jornada data driven" especializados em organizar dados nessa “Era do Contexto" e Inteligência Artificial. Em uma era onde "o contexto é rei" para que a Inteligência Artificial não alucine, organizar os dados dos clientes passa a ser um pré-requisito técnico indispensável. O valor de uso (use-value) entregue ao cliente deixa de ser apenas o desenvolvimento de software customizado (como na época do Bug do Milênio) e passa a ser a inteligência e governança de dados para IA corporativa. O diferencial deixa de ser apenas a "atitude" técnica de entrega e passa a ser a entrega de soluções para a produtividade e redução de custos do cliente através de dados.

Configuração do Valor:

O modelo operacional caracteriza-se por ser asset-light (composto essencialmente por computadores e sistemas baseados em nuvem/SaaS) e focado no recurso-chave humano. Diferente de concorrentes alavancados, a Datum é financiada exclusivamente por capital próprio (reinvestimento de caixa de sua própria operação), mantendo soberania decisória. Internamente, a governança passou por uma transição crucial: de uma informal "cultura de tribo familiar" para a implementação de um backoffice robusto (administrativo, financeiro, jurídico) e um sistema de performance focado em meritocracia e OKR’s assessorados por consultoria. Essa transição vai ao encontro do mapeamento empírico de Pollman (2022), o qual demonstra que a atração de profissionais com conhecimento das burocracias públicas e a estruturação de canais internos de conformidade são marcos indispensáveis para que empresas de tecnologia naveguem de forma segura e escalável por ambientes regulatórios complexos.

A Datum tinha a maturidade metodológica na engenharia de software, mas precisava da expertise em ciência de dados e IA para expandir sua vantagem arquitetural na cadeia de valor. A MG Info entra como o ativo complementar (Teece, 1986) especializado que acelera essa entrega sem que a Datum precise desenvolver essa competência do zero.

Apropriação do Valor:

A captura de valor baseia-se na longevidade e confiabilidade dos relacionamentos com os clientes ("CPF para CPF"). Estrategicamente, a empresa evita contratos de escopo fechado, adotando a apropriação por horas trabalhadas ou squads sob deman-

da para mitigar prejuízos operacionais. A expansão da receita se dá pelo crescimento orgânico (cerca de 30% ao ano historicamente) e, recentemente, por via inorgânica, através da aquisição da empresa mineira MG Info (focada em IA e dados), atingindo um faturamento combinado de R$ 85 milhões.

O CEO menciona que o mercado mineiro de mineração e logística conhece a potência do nome da MG Info. Ao adquirir a empresa, a Datum não compra apenas tecnologia, mas também compra reputação, marca e canais de relacionamento já estabelecidos. Isso reafirma a narrativa de que a confiança "CPF para CPF" é a maior barreira contra grandes concorrentes.

4.2. Mapeamento de Oposições na Trajetória da Datum TI

O movimento dialético da tomada de decisão dos gestores da Datum TI diante de incertezas de mercado e institucionais revela dilemas fundamentais:

Oposição 1 (Surgimento do Core): Rigidez Metodológica (Tese) vs. Polivalência Pragmática (Antítese)

No início do setor gaúcho de TI, a Datum enfrentava concorrentes consolidados desde a década de 90, os quais detinham vantagens de precedência em contatos de clientes e atração de talentos das melhores universidades. Para competir, a Datum precisou colidir o rigor das fábricas de software estruturadas (CMMI) com a extrema flexibilidade do profissional "faz tudo" (um programador full-stack que cuidava desde requisitos até testes e devops), gerando um diferencial de atitude e agilidade de entrega.

Oposição 2 (Estrutura de Capital): Alavancagem para Expansão Rápida (Tese) vs. Preservação do Controle e Autonomia (Antítese)

Embora o mercado de tecnologia estimule o aporte de fundos de venture capital ou endividamento para ganho rápido de mercado, a Datum optou deliberadamente pelo crescimento orgânico através do reinvestimento de seus lucros operacionais (caixa próprio), blindando as decisões da empresa contra pressões exógenas de investidores.

Oposição 3 (Governança e Cultura): Conforto da "Tribo Familiar" (Tese) vs. Rigor da Meritocracia Orçamentária (Antítese)

O crescimento e a profissionalização exigiam processos eficientes e delegação de poderes. A liderança enfrentou a tensão entre manter o acolhimento informal dos primeiros anos e a necessidade de implementar uma régua de performance clara, meritocrática e direcionada a metas orçamentárias rígidas.

Oposição 4 (Incerteza Institucional/L2 Burden): Ruptura de Regras/Evasão (Evading/Rule-breaking) (Tese) vs. Conformidade e Resiliência Operacional (Abiding/Atitude) (Antítese)

Diante de um ambiente institucional complexo, burocrático e marcado por insegurança trabalhista e volatilidade fiscal (reforma tributária), os gestores rechaçaram a evasão ou a busca por capitalismo de compadrio. Em contrapartida, investiram em processos internos blindados (backoffice especializado) e atitude ativa, absorvendo os custos de transação sem sair da legalidade.

Oposição 5 Incerteza Regulatória e Responsabilidade de Dados (Tese) vs. Posicionamento Estratégico em Inteligência de Dados (Antítese)

A recente aquisição inorgânica da empresa mineira MG Info pela Datum TI marca um novo vetor na dinâmica de reconfiguração de seu modelo de negócio. No Tripé do Valor (Meirelles, 2018), a introdução de competências de inteligência de dados e IA reconfigura a criação de valor da organização. Contudo, essa transição expõe a Datum a um novo fardo regulatório formal (L2 Burden), caracterizado pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as discussões sobre a regulação de Inteligência Artificial. Em vez de adotar uma postura de evasão (evade), a gestão empreende 'na' regulação: ela utiliza a conformidade jurídica blindada de seu backoffice como um recurso de diferenciação. Ao garantir que os dados de grandes clientes corporativos sejam tratados de modo que a IA 'não alucine', a Datum assume a incerteza institucional (bearing uncertainty) que seus clientes não desejam suportar, convertendo o risco regulatório de dados em um ativo de apropriação de valor.

4.3. Construção de Silogismos Lógicos

A seguir, a lógica interna do processo decisório é estruturada de forma silogística, revelando as premissas que orientaram a Datum:

Quadro 1

Eventos, oposições e silogismos lógicos na trajetória da Datum TI

Eventos	**Fragmentos da Narrativa**	**Oposições (Dilemas)**	**Silogismos Lógicos**
Diferencial Competitivo Inicial	A Datum nasceu no contexto do "Bug do Milênio" em 2000, disputando espaço com grandes empresas consolidadas desde os anos 90, que detinham contatos de grandes clientes e privilégios na captação de talentos universitários. Para competir, a empresa uniu a disciplina de processos com uma atitude de entrega direta "olho no olho" por profissionais multidisciplinares.	Rigidez Metodológica X Polivalência Pragmática	**Premissa:** O mercado inicial de serviços de tecnologia era dominado por grandes incumbentes com fortes laços relacionais prévios e privilégio na captação de talentos universitários. **Silogismo:** Se o cliente busca conveniência rápida e atitude resolutiva que os grandes concorrentes não entregam com agilidade, então a Datum deve prover profissionais multidisciplinares ("Full Stack") focados no compromisso de entrega direta "olho no olho", gerando reputação inabalável.
Escolha da Estrutura de Capital e Resiliência	Embora o mercado de tecnologia estimule o aporte de fundos de venture capital ou endividamento para ganho rápido de escala, a Datum optou deliberadamente por se autofinanciar com capital próprio vindo do reinvestimento do caixa de sua própria operação, mantendo total soberania decisória e fôlego financeiro real.	Alavancagem para Expansão Rápida X Preservação do Controle e Autonomia	**Premissa:** O fôlego financeiro real de uma empresa de serviços não é medido por indicadores contábeis abstratos (como o EBITDA), mas pela robustez e soberania do dinheiro livre em caixa. **Silogismo:** Se a Datum recusa o assédio de capital de terceiros e se autofinancia com capital próprio, então ela mantém o controle estratégico integral de sua governança para atravessar crises macroeconômicas de forma saudável.
Profissionalização de Pessoas e Cultura	Com o crescimento e a necessidade de escala, a coordenação informal do início ("cultura de tribo familiar")	Conforto da "Tribo Familiar" X	**Premissa:** O aumento de escala operacional impossibilita a coordenação informal baseada

Eventos	Fragmentos da Narrativa	Oposições (Dilemas)	Silogismos Lógicos
	tornou-se inviável. A liderança realizou uma transição crucial: implementou um backoffice robusto e contratou assessoria externa para adotar uma régua técnica rigorosa, metas por OKRs e meritocracia orçamentária.	Rigor da Meritocracia Orçamentária	em relações afetivas ("cultura de tribo"). **Silogismo:** Se a empresa adota uma auditoria externa para redefinir pilares de performance, metas (OKR's) e meritocracia explícita, então as lideranças ganham autonomia, os colaboradores elevam a régua técnica e a Datum consolida seu crescimento sustentável.
Navegação no L2 Burden / Incerteza Estatal	O cenário brasileiro impõe elevada volatilidade fiscal, fardo regulatório e insegurança jurídica. Diante dessa realidade, os gestores rejeitaram a evasão legal ou a busca por facilidades políticas, preferindo investir em um backoffice interno especializado (jurídico, fiscal e administrativo) e modelos de squads faturados por hora para absorver os custos de conformidade.	Ruptura de Regras / Evasão (Evading) X Conformidade e Resiliência Operacional (Abiding)	**Premissa:** O ambiente brasileiro impõe elevados fardos regulatórios (L2 Burden) e riscos jurídicos exógenos (como complexidades tributárias e trabalhistas). **Silogismo:** Se a empresa estrutura uma área interna de backoffice altamente especializada (jurídica, fiscal, administrativa) e opera com modelos de squads por horas faturadas, então ela mitiga os riscos sistêmicos estatais de forma eficiente, mantendo-se em conformidade sem comprometer as margens do negócio.
Empreender 'na' regulação	Ao adquirir a empresa especializada MG Info e passar a atuar com governança e inteligência de dados, a Datum passou a enfrentar as incertezas da LGPD e as discussões da regulação de IA. Em vez de evitar a área, a gestão utilizou sua estrutura blindada para assumir essa responsabilidade, garantindo dados seguros ("que a IA não alucine") para grandes corporações.	Incerteza Regulatória / Responsabilidade de Dados X Posicionamento Estratégico em Inteligência de Dados	**Premissa:** A governança e proteção de dados (como LGPD e regulações de IA) impõem um elevado fardo regulatório (L2 Burden) que grandes corporações evitam gerenciar sozinhas no nível operacional. **Silogismo:** Se a Datum se associa a um ativo complementar especializado em dados (MG Info), ela absorve o risco

Eventos	Fragmentos da Narrativa	Oposições (Dilemas)	Silogismos Lógicos
			regulatório e o converte em um serviço de alta confiabilidade corporativa (compliance/ atitude), apropriando-se de valor onde os concorrentes tradicionais enfrentam gargalos.

4.4. Codificação e Análise: A "Receita" do Modelo de Negócio da Datum TI

O cruzamento das oposições dialéticas e dos silogismos lógicos revela a "receita" de resiliência e sucesso do modelo de negócio da Datum TI frente às intervenções e incertezas do Estado.

Diferente de startups que buscam a disrupção regulatória através de posturas rule-breaking ou evasão legal classificadas por Lucas et al. (2022) como condutas de exploração de falhas de monitoramento para evasão de sanções, a Datum TI pratica um modelo de conformidade resiliente. A empresa compreendeu subjetivamente que a regulação, a volatilidade fiscal e os custos trabalhistas do Brasil atuam como um fardo regulatório (L2 Burden) intransponível para pequenas estruturas sem musculatura organizacional.

A "receita" do modelo reside na articulação coordenada de três fatores estratégicos:

Modelo Asset-Light Independente: O investimento exclusivo em capital próprio permitiu que o modelo de negócio se desenvolvesse sem as pressões de endividamento que sufocam o fluxo de caixa de empresas de serviço em ambientes recessivos.

Conversão de Custos em Barreiras Reputacionais: Ao investir pesadamente em uma retaguarda interna protetiva (backoffice jurídico e fiscal robusto), a Datum absorveu com maestria a complexidade estatal. Essa postura é amparada pela perspectiva de Pollman (2022), segundo a qual as empresas que desenvolvem a capacidade de responder prontamente e de forma estruturada aos reguladores transformam as restrições burocráticas impostas ao seu setor em barreiras de entrada contra concorrentes informais ou menos estruturados. Esse alto custo de conformidade tornou-se, ironicamente, uma barreira de entrada para novos concorrentes informais e um selo de segurança corporativa (atitude/confiança) altamente valorizado por clientes de grande porte (bancos e grandes redes de varejo) que buscam segurança na quarterização.

Profissionalização como Coordenação Dialética: Ao realizar a síntese cultural — superando a informalidade familiar e adotando a meritocracia orçamentária e OKRs —, a Datum TI preparou a estrutura organizacional necessária para descentralizar

poder e executar com maestria a aquisição inorgânica de novos ativos tecnológicos (como a MG Info), demonstrando que o seu modelo é altamente elástico e adaptado para prosperar em economias instáveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICA

Este trabalho teve como objetivo analisar como a empresa Datum TI cria, configura e apropria valor diante de intervenções e incertezas estatais, utilizando como lente o Tripé do Valor (Meirelles, 2018) operacionalizado por meio de uma análise de narrativas por oposições dialéticas. Ao resgatar a trajetória de 26 anos da organização sob a ótica de seus gestores, foi possível compreender que o processo adaptativo do modelo de negócio não se restringe a reações passivas ou a decisões puramente binárias entre seguir ou descumprir as regras formais do jogo. A pesquisa revelou que a firma utiliza sua agência empreendedora para interpretar subjetivamente o ambiente institucional instável, convertendo o que seria um fardo regulatório em um vetor de diferenciação e sustentabilidade competitiva no mercado de tecnologia.

Os resultados empíricos consolidam uma "receita" de conformidade resiliente e sucesso corporativo estruturada em três pilares fundamentais. Em primeiro lugar, a adoção de um modelo operacional asset-light financiado estritamente por capital próprio blindou o fluxo de caixa da empresa contra pressões exógenas de investidores e crises macroeconômicas. Em segundo lugar, a transição cultural de uma coordenação “familiar” informal para uma estrutura meritocrática descentralizada, baseada em OKRs, viabilizou a escala operacional necessária para realizar movimentos estratégicos robustos, como a aquisição inorgânica da MG Info para internalizar competências de IA e governança de dados. Por fim, a decisão estratégica de internalizar os custos de conformidade por meio de um backoffice jurídico, fiscal e administrativo especializado permitiu à Datum TI assumir os riscos de dados (LGPD) e trabalhistas que seus grandes clientes corporativos evitam gerenciar, transformando o severo fardo regulatório (L2 Burden) em uma barreira reputacional de entrada contra concorrentes informais.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa oferece uma contribuição incremental significativa ao promover o acoplamento conceitual entre a causalidade bidirecional (Elert & Henrekson, 2017) e o Tripé do Valor (Meirelles, 2018), demonstrando como atitudes regulatórias abstratas (abide, alter, evade) se materializam em decisões operacionais e financeiras de configuração e apropriação do valor. Adicionalmente, o estudo valida empiricamente a tese de Paranaiba (2025) ao evidenciar que "empreender na regulação" constitui um espaço contínuo e subjetivo de suporte à incerteza (bearing uncertainty). Na prática gerencial, as evidências deste caso único demonstram a empresários do setor de tecnologia que a conformidade regulatória não deve ser encarada como um mero centro de custo ou barreira, mas sim como um recurso de po-

sicionamento estratégico capaz de gerar valor e atrair contas de grande porte que demandam segurança jurídica extrema na contratação de serviços.

Como limitação inerente ao método qualitativo adotado, esta pesquisa optou pela granularidade dos eventos da trajetória de uma única organização, o que impossibilita a generalização estatística direta de seus resultados. Todavia, o rigor do acoplamento analítico entre a análise de narrativas por oposições dialéticas e a lente interpretativa do Tripé do Valor consolida um arcabouço metodológico replicável para desvendar as nuances da ação de "empreender na regulação". Para o avanço da literatura de modelos de negócio e instituições, sugere-se a realização de estudos quantitativos e sistemáticos, além de surveys voltadas a mensurar a percepção subjetiva dos tomadores de decisão acerca do ambiente regulatório. Essa agenda de pesquisa, aplicada a uma base ampliada de empresas do setor de serviços de tecnologia, permitirá testar a validade da "receita" de conformidade resiliente e identificar padrões nos estágios evolutivos e de reconfiguração de modelos de negócio que operam sob elevados níveis de fardo regulatório (L2 Burden) e incerteza institucional.

REFERÊNCIAS

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, *98*(5), 893–921. https://doi.org/10.1086/261712

D'Andrea, F. A. M. C. (2023). Entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, *12*(1), 10–31. https://doi.org/10.1108/JEPP-01-2022-0018

Elert, N., & Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and institutions: A bidirectional relationship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, *13*(3), 191–263. https://doi.org/10.1561/0300000073

Elert, N., & Henrekson, M. (2021). Entrepreneurship prompts institutional change in developing economies. *The Review of Austrian Economics*, *34*(1), 33–53. https://doi.org/10.1007/s11138-020-00501-0

Lucas, D. S., Fuller, C. S., & Packard, M. D. (2022). Made to be broken? A theory of regulatory governance and rule-breaking entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, *37*(6), Artigo 106250. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106250

Meirelles, D. S. (2018). *Modelo de negócio: Uma abordagem a partir do processo de criação, configuração e apropriação do valor* [Relatório de pesquisa, Edital 2016 do Fundo Mackpesquisa]. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Paranaiba, A. (2025). Empreendedores e regulação: Uma abordagem para além de "seguir" ou "não seguir". In *Anais do XLIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (EnANPAD 2025). ANPAD.

Pollman, E. (2022). The rise of regulatory affairs in innovative startups. In D. G. Smith & C. Hurt (Eds.), *The Cambridge handbook of law and entrepreneurship in the United States* (pp. 27–48). Cambridge University Press.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305. https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2

Webb, J. W., Khoury, T. A., & Hitt, M. A. (2020). The influence of formal and informal institutional voids on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 504–526.