

ARTESANATO, CULTURA E RESILIÊNCIA: VULNERABILIDADE E LEGITIMIDADE NO ECOSISTEMA DE ARTESANATO DE JANUÁRIA EM MINAS GERAIS

Pablo Peron De Paula¹
Cledinaldo Aparecido Dias²
Camila Amaral Pereira³
Enzo Marques Miranda⁴

RESUMO: Este estudo analisa como a diversidade cultural do município de Januária, Minas Gerais, modera a vulnerabilidade organizacional e catalisa estratégias de legitimidade em empreendimentos artesanais. Por meio de análise de conteúdo de 25 entrevistas com artesãos, identificou-se que fatores de vulnerabilidade (falta de experiência operacional, ausência de coordenação interna e dificuldade de acesso a recursos) são modulados pela lógica não-acumulativa e pelo suporte familiar. A diversidade cultural constitui um recurso estratégico que fortalece a legitimidade moral, sendo a autenticidade cultural e a identidade do artesão os principais sinais de diferenciação. As capacidades organizacionais mobilizadas para superar vulnerabilidade são predominantemente relacionais e informais, apoiadas em redes de solidariedade comunitária. Os achados expandem a compreensão da *Liability of Newness* em contextos criativos periféricos, demonstrando que o patrimônio cultural territorial funciona simultaneamente como mitigador de vulnerabilidade e catalisador de legitimidade.

Palavras-chave: Ecossistema Criativo. Vulnerabilidade Organizacional. Legitimidade Cultural. Diversidade Cultural como Recurso.

1 INTRODUÇÃO

A teoria da *Liability of Newness* (LoN), ou vulnerabilidade inicial, proposta seminalmente por Stinchcombe (1965), postula que novas organizações enfrentam taxas de mortalidade significativamente mais altas do que aquelas já estabelecidas no mercado. Esta vulnerabilidade inerente, tradicionalmente atribuída a lacunas de experiência, rotinas e confiança, foi posteriormente expandida para incluir a *liability of smallness*, que ocasiona uma

¹ Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Sistemas (PPGMCS). Núcleo de Estudos em Economia Criativa e Inovação (NEECI). Departamento de Ciências da Administração. Universidade Estadual de Montes Claros.

² Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDE). Núcleo de Estudos em Economia Criativa e Inovação (NEECI). Departamento de Ciências da Administração. Universidade Estadual de Montes Claros. Universidade Federal de Minas Gerais.

³ Núcleo de Estudos em Economia Criativa e Inovação (NEECI). Universidade Estadual de Montes Claros.

⁴ Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Sistemas. Núcleo de Estudos em Economia Criativa e Inovação (NEECI). Universidade Estadual de Montes Claros.

escassez de recursos devido ao tamanho e a *liability of adolescence*, que leva a riscos após a superação do período inicial (Cristofaro, Giannetti e Abatecola, 2023).

Estudos recentes em contextos do Sul Global têm desafiado a universalidade desses pressupostos, demonstrando que mecanismos sociais e culturais, como o suporte familiar, podem funcionar como um "escudo de proteção e incubação" para novos negócios (De Paula, Couto, Dias e Emmendoerfer, 2026). Os autores revelam que, em ecossistemas criativos, a lógica de sobrevivência muitas vezes não é guiada pela acumulação de capital, mas pela busca de qualidade de vida e pela suplementação de renda, o que redefine o próprio conceito de fracasso organizacional.

Paralelamente, a literatura aponta a legitimidade organizacional como o principal antídoto contra a vulnerabilidade (Suchman, 1995). A visão clássica das três formas de legitimidade (pragmática, moral e cognitiva) tem sido enriquecida por abordagens mais dinâmicas. Pesquisas recentes, como a de Thomas e Ritala (2022), a concebem como um processo de construção coletiva de identidade e, para Wu, Wang, Tong e Zhang (2025) como uma resposta estratégica a diferentes tipos de desafios institucionais.

Em empreendimentos com forte apelo cultural, a legitimidade moral ganha especial proeminência, sendo sua construção contingente à percepção de autenticidade (Chan, 2026) e ao alinhamento com valores éticos da comunidade (Li e Bosma, 2025). Essa dimensão moral torna-se particularmente relevante em segmentos como o artesanato, onde a identidade do produtor, a tradição cultural e o simbolismo integram a composição dos produtos. Como afirma Gambicorti (2026) a reputação e a identidade do fazedor "artesão" são o que elevam o seu objeto e o saber-fazer (tradição) é o que válida a sua reputação no mercado.

Apesar dos avanços registrados na área, persiste uma lacuna teórica na interseção desses campos. A literatura pouco tem se ocupado de discutir como a riqueza e a diversidade cultural de um território atuam simultaneamente como um moderador da vulnerabilidade e como um catalisador para a construção de formas complexas de legitimidade. Se, por um lado, a diversidade pode intensificar a competição por recursos e atenção, por outro, pode fortalecer a identidade coletiva e a legitimidade moral do ecossistema como um todo.

Compreender essa dinâmica é fundamental, especialmente em contextos como o de Januária, município ribeirinho do Rio São Francisco em Minas Gerais, conhecido por sua diversidade cultural, mas que ainda carece de estudos que analisem a sustentabilidade de seus empreendimentos criativos. Assim, ao olhar esse cenário e perceber as muitas particularidades que enredam o artesanato como elemento cultural de um território, o presente estudo questiona: *de que forma a diversidade cultural de um arranjo produtivo local influencia os fatores de vulnerabilidade e as estratégias de construção de legitimidade em empreendimentos artesanais?*

Para responder a essa questão, traçou-se como objetivo geral, analisar como a diversidade cultural do município de Januária-MG modera a vulnerabilidade organizacional e catalisa as estratégias de legitimação de seus empreendimentos artesanais. Como objetivos específicos, pretende-se: a) caracterizar os fatores de vulnerabilidade organizacional (internos e externos) presentes no contexto de alta diversidade cultural de Januária; b) analisar como os artesãos mobilizam a diversidade cultural local para construir legitimidade, com ênfase na

dimensão moral; e c) identificar as capacidades e estratégias colaborativas (formais e informais) utilizadas para superar a vulnerabilidade nesse contexto.

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico que aprofunda os conceitos de vulnerabilidade organizacional e legitimidade, culminando na apresentação das três proposições de pesquisa que guiam o estudo. A terceira seção detalha o percurso metodológico, fundamentado em uma abordagem qualitativa de estudo de múltiplos casos. A quarta seção apresenta e discute os resultados, colocando os achados empíricos em diálogo com a literatura. Por fim, a quinta seção expõe as conclusões, as contribuições teóricas, metodológicas e práticas do trabalho, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sobrevivência e o desenvolvimento de novas organizações são temas centrais nos estudos organizacionais, sendo a teoria da *Liability of Newness (LoN)*, ou vulnerabilidade inicial, um de seus pilares. Proposta por Stinchcombe (1965), a teoria postula que novas organizações possuem uma taxa de mortalidade intrinsecamente maior devido a um conjunto de desvantagens, como a necessidade de aprender novos papéis, a ausência de rotinas estabelecidas, a dificuldade em estabelecer relações de confiança com *stakeholders* e a falta de uma base de clientes leal.

A evolução dos estudos da *LoN* expandiu este conceito, reconhecendo que a vulnerabilidade não se restringe à fase inicial. A *liability of smallness* (vulnerabilidade do tamanho) aponta para a escassez crônica de recursos que afeta pequenas empresas, enquanto a *liability of adolescence* (vulnerabilidade da adolescência) descreve os riscos que emergem após o período inicial, quando o suporte inicial de *stakeholders* diminui e a competição se intensifica (Cristofaro, Giannetti, e Abatecola, 2023; De Paula, Santos, e Couto, 2023).

Guerrazzi, Serra, Ferreira, e Scazzioti (2022) demonstram empiricamente que a combinação de novidade e tamanho cria um "duplo risco" que amplifica exponencialmente a vulnerabilidade, especialmente em mercados competitivos. A aplicação universal desses conceitos tem sido desafiada por estudos em contextos não-tradicionais, como o da economia criativa em países do Sul Global. De Paula, Couto, Dias e Emmendoerfer (2026) argumentam que, em ecossistemas criativos, a lógica de sobrevivência frequentemente se desvia da acumulação de capital, orientando-se pela busca de qualidade de vida e pela suplementação de renda.

Nesse cenário, a família emerge não apenas como um suporte social, mas como um "escudo de proteção e incubação", fornecendo conhecimento, mão de obra, clientela inicial e capital social. Essa dinâmica sugere que a vulnerabilidade é modulada por fatores culturais e sociais que podem subverter as premissas da *LoN*. Assim, a análise da vulnerabilidade em empreendimentos artesanais deve considerar não apenas os passivos organizacionais, mas também os ativos sociais e culturais que atuam como mecanismos de resiliência. Com base nessa discussão, propõe-se que:

Proposição 1 (P1): *Os empreendimentos artesanais enfrentam fatores de vulnerabilidade organizacional internos e externos análogos aos identificados na literatura sobre Liability of Newness, porém modulados pela lógica não-acumulativa e pelo suporte da rede familiar, que atua como mecanismo primário de incubação e resiliência.*

Os estudos primários da LoN aludem que a vulnerabilidade é uma condição inerente a novas organizações, mas, a legitimidade está entre os principais recursos para sua superação. Definida por Suchman (1995) como a percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas e valores, a legitimidade é o recurso que destrava o acesso a outros recursos. A visão clássica distingue três formas de legitimidade, a saber, a pragmática, baseada no auto-interesse dos *stakeholders*; a cognitiva, baseada na compreensibilidade e no reconhecimento do empreendimento; e a moral, baseada na conformidade com valores éticos e sociais. Pesquisas recentes, no entanto, concebem a legitimidade não como um estado, mas como um processo dinâmico de construção coletiva de identidade (Thomas & Ritala, 2022), onde diferentes tipos de desafios institucionais demandam respostas estratégicas distintas (Wu et al., 2025).

Em empreendimentos com forte apelo cultural, como o artesanato, a legitimidade moral assume um papel de destaque. Sua construção é contingente à percepção de autenticidade (Chan, 2026) e ao alinhamento com os valores éticos da comunidade (Li & Bosma, 2025). Nesse contexto, a diversidade cultural de um território pode funcionar como um recurso estratégico. Ela fornece um rico repertório de símbolos, narrativas e tradições que os artesãos podem mobilizar para sinalizar autenticidade e construir uma identidade coletiva forte, que por sua vez fortalece a legitimidade moral do arranjo produtivo como um todo. A diversidade cultural, portanto, não é apenas um pano de fundo, mas um catalisador ativo na construção da legitimidade, permitindo que os artesãos naveguem no pluralismo institucional (Spivack, Lahti, Burström, e Wincent, 2025) entre a lógica do mercado e a lógica da tradição. Diante do exposto, propõe-se que:

Proposição 2 (P2): *A diversidade cultural constitui um recurso estratégico para a construção de legitimidade moral dos empreendimentos artesanais, sendo a autenticidade cultural e a identidade do artesão os principais sinais utilizados para ganhar aceitação junto a clientes, comunidade e poder público.*

A superação da vulnerabilidade e a construção da legitimidade dependem da mobilização de capacidades organizacionais e da implementação de estratégias colaborativas. As capacidades podem ser categorizadas em produtivas (saber-fazer técnico), gerenciais (planejamento, finanças) e relacionais (construção de redes). Em contextos de economia criativa, as capacidades relacionais frequentemente se sobrepõem às demais, uma vez que o acesso a recursos e informações ocorre majoritariamente por meio de redes informais (De Paula et al., 2026). As estratégias colaborativas, por sua vez, podem variar desde a cooperação formal, como a criação de associações e a participação em políticas públicas, até a cooperação informal, baseada em laços de confiança e reciprocidade (Gast, Lasch, Le Roy, e Zanardi, 2024).

Estudos em contextos rurais e de economia familiar (De Paula et al., 2026) indicam que, embora exista um forte senso de comunidade e confiança interpessoal, a conversão dessas relações em cooperação profissional estruturada é um desafio. A metáfora familiar que rege as interações sociais pode, paradoxalmente, inibir a formação de alianças estratégicas formais, mantendo a colaboração no plano da solidariedade informal. Isso sugere que, para os artesãos, as capacidades mais críticas para a sobrevivência são aquelas ligadas à gestão de redes de apoio comunitário e familiar, enquanto as estratégias de cooperação formal, que poderiam

proporcionar ganhos de escala e acesso a novos mercados, permanecem subutilizadas. Portanto, propõe-se que:

Proposição 3 (P3): *As capacidades organizacionais mobilizadas pelos artesãos para superar a vulnerabilidade são predominantemente relacionais e informais, apoiadas em redes de solidariedade comunitária e familiar, sendo a cooperação formal (associações e políticas públicas) ainda incipiente e subutilizada.*

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico adotado foi desenhado para investigar em profundidade o fenômeno da vulnerabilidade organizacional e suas estratégias de superação em um contexto de alta riqueza cultural, como o do artesanato de Januária. A abordagem qualitativa foi escolhida por sua capacidade de capturar a complexidade, as nuances e os significados que os artesãos atribuem às suas experiências, permitindo uma compreensão holística e contextualizada que métodos quantitativos dificilmente alcançariam (Annamalah, Aravindan, Ahmed, e Sentosa, 2025).

Este estudo ancora-se em uma ontologia subjetivista, que compreende a realidade social como uma construção contínua, moldada pelas interpretações e interações dos atores sociais. A realidade de empreendimentos artesanais, portanto, não é vista como um fato objetivo e externo, mas como um mundo de significados cocriado pelos próprios artesãos (De Paula, Dias, Couto, Ransan, & Magalhães-Timotio, 2024). Sob uma perspectiva epistemológica interpretativista o estudo busca compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes. O objetivo não é medir ou prever, mas interpretar e dar sentido às experiências de vulnerabilidade e resiliência, reconhecendo que o conhecimento gerado é situado e construído na interação entre o pesquisador e o pesquisado (Kusnher, 2025). Essa postura epistemológica valoriza a subjetividade e a experiência como fontes legítimas de conhecimento, alinhando-se à natureza do estudo de caso (Stake, 1995).

A pesquisa se configura como um estudo de caso coletivo ao analisar diversas unidades (os artesãos) dentro de um caso principal, ou seja, o ecossistema de empreendimentos artesanais de Januária. Um ecossistema pode ser definido como um sistema delimitado e integrado, cuja complexidade e singularidade cultural o torna um objeto de estudo único e revelador (Younas e Inayat, 2024). O estudo de caso foi a estratégia adotada dado a sua capacidade de responder a questões do tipo “como” e “por quê”, permitindo uma análise intensiva e multifacetada da vulnerabilidade organizacional (Olugbenga e Ridwan, 2025), o que permite a replicação teórica e a identificação de padrões, fortalecendo a validade interna e a robustez dos achados (Hanchett Hanson e Ross, 2025).

A seleção da cidade de Januária deu-se de forma intencional, dada sua reconhecida diversidade e riqueza cultural, que torna um terreno fértil para investigar a relação entre cultura, legitimidade e vulnerabilidade. Os artesãos foram selecionados por meio da técnica “bola de neve”, a partir de contatos iniciais com líderes comunitários e artesãos de referência, buscando uma variedade de atores em termos de tempo de atuação, tipo de artesanato e modelo de negócio. A coleta de dados foi realizada por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com 25 artesãos, que após transcritas, compuseram o *corpus* geral do texto para a análise. As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido, mas flexível, permitindo que os artesãos narrassem livremente suas trajetórias, desafios e estratégias.

A análise dos dados seguiu o método de Análise de Conteúdo, com a exploração do material sendo guiada por um conjunto de categorias definidas *a priori*, derivadas diretamente do referencial teórico e das proposições de pesquisa, conforme detalhado no Quadro 1. Este

quadro orientou a codificação, assegurando o alinhamento entre teoria e empiria, sem impedir a emergência de novas categorias a partir dos dados.

Quadro 1: Categorias de Análise *a priori*

Categoria	Subcategoria
Vulnerabilidade	Falta de Experiência Operacional
	Necessidade de Aprendizado
	Ausência de Coordenação Interna
	Dificuldade de Acesso a Recursos
	Dificuldade de Acesso a Financiamentos
	Baixo Conhecimento de Normas
	Suporte da Rede Familiar
	Lógica Não-Acumulativa
Legitimidade	Legitimidade Pragmática
	Legitimidade Moral (Autenticidade)
	Legitimidade Moral (Identidade Cultural)
	Legitimidade Cognitiva
Capacidade	Capacidades Relacionais (Redes)
	Cooperação Informal (Solidariedade)
	Cooperação Formal (Associações)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A análise de conteúdo das 25 entrevistas foi operacionalizada por meio de um código *Python* que automatizou o processo de codificação sem substituir o julgamento do pesquisador. O código funciona em três etapas principais, sendo que na primeira, as categorias teóricas *a priori* (Vulnerabilidade, Legitimidade e Capacidade) são estruturadas em um formato que o computador compreende, incluindo descrições claras de quais tipos de conteúdo devem ser classificados em cada categoria. Na segunda etapa, um modelo de inteligência artificial (GPT-4.1-mini) lê cada transcrição de entrevista e, seguindo instruções específicas, identifica trechos que correspondem a cada categoria, extraíndo citações diretas que evidenciam a presença daquela categoria. Por fim, na terceira etapa, o código consolida todos os resultados em matrizes estruturadas (Matriz de Evidências e Matriz de Frequência) que permitem análise quantitativa e qualitativa.

Este processo oferece vantagens significativas pois garante consistência na aplicação das categorias (o modelo aplica os mesmos critérios em todas as entrevistas), produz um registro auditável de todas as decisões de codificação (cada citação pode ser verificada), e acelera substancialmente o processo de codificação manual, permitindo que o pesquisador se concentre em interpretação e síntese dos dados.

Importante ressaltar que o código operou com parâmetros de determinismo, garantindo replicabilidade, ou seja, se uma mesma entrevista for analisada novamente, produzirá os mesmos resultados. Além disso, embora o código implemente análise automatizada, os resultados foram revisados manualmente, de forma a verificar a adequação das citações extraídas e ajustar a codificação quando necessário. Esta combinação de análise computacional e revisão humana garante tanto eficiência quanto qualidade metodológica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentado os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com artesãos de Januária. A análise foi conduzida com base no protocolo de codificação e nas categorias *a priori*. A amostra é composta por 25 artesãos, sendo 15 mulheres e 10 homens, com idades entre 28 e 85 anos. O tempo de experiência na atividade artesanal varia de 2 a 72 anos, com uma média de 25,4 anos, evidenciando um grupo com profundo conhecimento prático e tradicional. As tipologias de artesanato são diversas, incluindo artefatos de couro, cerâmica, bordado, pintura, tecelagem e trabalhos com madeira, refletindo a riqueza cultural do município.

A Matriz de Frequência de Códigos, apresentada no Quadro 2, quantifica a ocorrência de cada subcategoria de análise no conjunto das 25 entrevistas. Esta matriz permite visualizar a proeminência de cada tema na fala dos artesãos, oferecendo um panorama quantitativo dos dados qualitativos das subcategorias definidas *a priori* e daquelas que emergiram a partir dos dados.

Quadro 2 – Matriz de Frequência de Códigos por Subcategoria

Categoria Principal	Subcategoria	Freq. (%)	Evidência Empírica
Vulnerabilidade	Falta de Experiência Operacional	18 (72%)	"No começo eu não sabia nem precificar. Vendia barato demais." (E4)
	Necessidade de Aprendizado	22 (88%)	"Fui aprendendo na marra, errando e fazendo de novo." (E6)
	Ausência de Coordenação Interna	11 (44%)	"Distribuir as tarefas aqui no clube é difícil. Cada uma quer fazer do seu jeito." (E25)
	Dificuldade de Acesso a Recursos	24 (96%)	"O banco não entende o nosso negócio. O juro é alto demais." (E14)
	Dificuldade de Acesso a Financiamento	20 (80%)	"Já tentei o BNDES, mas a burocracia é demais." (E8)
	Baixo Conhecimento de Normas	19 (76%)	"Nunca soube direito o que o MEI me dava de direito." (E9)
	Suporte da Rede Familiar	25 (100%)	"Minha família foi tudo. Meu pai me deu a madeira, meus irmãos foram os primeiros a comprar." (E2)
	Lógica Não-Acumulativa	21 (84%)	"Eu não quero ficar rico. Quero é viver bem e continuar fazendo o que eu amo." (E21)
Legitimidade	Legitimidade Pragmática	23 (92%)	"Tenho peça minha com 32 anos que o cliente ainda usa." (E24)
	Legitimidade Moral (Autenticidade)	25 (100%)	"O povo quer a nossa história, não quer coisa de fábrica." (E3)
	Legitimidade Moral (Identidade Cultural)	24 (96%)	"Ser artesão aqui é ser parte da cultura. A gente carrega o nome da cidade." (E16)
	Legitimidade Cognitiva	8 (32%)	"Minha garantia é meu nome, é o que eu faço com as mãos." (E24)
Capacidade	Capacidades Relacionais (Redes)	22 (88%)	"A minha rede de clientes foi construída em décadas de feiras e festas." (E11)
	Cooperação Informal (Solidariedade)	24 (96%)	"Aqui um ajuda o outro. Se falta uma ferramenta, a gente empresta." (E8)
	Cooperação Formal (Associações)	13 (52%)	"A associação existe, mas é mais no papel." (E11)
	Uso de redes sociais e plataformas digitais (emergente)	19 (76%)	"Aprendi a vender pelo WhatsApp, a tirar foto bonita. A gente tem que se virar." (E18)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Para além da quantificação das frequências das ocorrências nas entrevistas, o Quadro 3 sintetiza as principais citações que sustentam cada proposição da pesquisa, evidenciando, de forma qualitativa, as vozes dos artesãos.

A primeira proposição sustenta que *os empreendimentos artesanais enfrentam fatores de vulnerabilidade análogos aos da Liability of Newness, porém modulados pela lógica não-acumulativa e pelo suporte da rede familiar*. Os dados empíricos confirmam essa proposição, com nuances que a enriquecem e aprofundam. Em relação aos Fatores Internos de Vulnerabilidade, a ausência de rotinas organizacionais formalizadas foi identificada em 88% das entrevistas, sendo o fator interno mais recorrente. Artesãos como E6 e E3 descrevem um processo de aprendizado essencialmente empírico, baseado na tentativa e erro, que consome tempo e recursos nos estágios iniciais. A necessidade de aprendizado de novos papéis, que representa deixar de ser apenas produtor para também ser gestor, vendedor e comunicador aparece com força nas narrativas de artesãos que migraram de outras profissões para o artesanato, como E23, professora aposentada que precisou aprender a precificar, divulgar e gerir estoques. A ausência de coordenação interna, embora menos frequente, 44%, é especialmente pronunciada nos empreendimentos coletivos, como o E25, onde a distribuição de tarefas e a tomada de decisão coletiva representam desafios permanentes.

Quadro 3 - Matriz de Evidências por Proposição de Pesquisa

Proposição	Evidências Empíricas
P1	"No começo foi difícil, porque eu não sabia nem por onde começar. Fui aprendendo na marra, errando e fazendo de novo." (E6)
	"A gente não tem acesso a um empréstimo bom. O juro é muito alto, e o banco não entende o nosso negócio." (E14)
	"Minha família foi tudo. Minha mãe me ensinou, meu pai me deu a madeira, e meus irmãos foram os primeiros a comprar." (E2)
	"Eu não quero ficar rico com isso aqui. Eu quero é viver bem, ter meu sustento e continuar fazendo o que eu amo." (E21)
P2	"O povo vem aqui e fala: 'Isso aqui é de Januária mesmo, tem a nossa cara'. Eles não querem coisa de fábrica, querem a nossa história." (E3)
	"Ser artesão aqui é ser parte da cultura. A gente carrega o nome da cidade, a tradição dos nossos avós." (E16)
	"Eu não tenho CNPJ, não. Sou artesão. Minha garantia é meu nome, é o que eu faço com as mãos." (E24)
P3	"Aqui um ajuda o outro. Se falta uma ferramenta, a gente empresta. Se um tá apertado, o outro dá uma força." (E8)
	"A associação existe, mas é mais no papel. Na prática, a gente se vira mesmo é na amizade, na confiança." (E11)
	"Eu aprendi a vender pelo WhatsApp, a tirar foto bonita. A gente tem que se virar, né?" (E18)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Já no que tange os Fatores Externos de Vulnerabilidade, o acesso a recursos financeiros e matérias-primas foi o fator externo mais crítico, presente em 96% das entrevistas. As dificuldades de acesso ao crédito formal são recorrentes, com artesãos relatando juros elevados, burocracia excessiva e a percepção de que as instituições financeiras não compreendem a natureza do negócio artesanal. E14 e E21 descrevem experiências frustrantes com o sistema bancário, recorrendo ao crédito informal e ao apoio familiar como alternativas. O baixo conhecimento de normas e leis, presente em 76% das entrevistas, manifesta-se principalmente na informalidade, uma vez que, apenas 32% dos entrevistados possuem algum tipo de formalização, e muitos desconhecem os benefícios do MEI ou as políticas públicas de apoio ao artesanato.

No que tange aos Moduladores, a saber, o Suporte Familiar e a Lógica Não-Acumulativa, o achado mais emblemático desta pesquisa em relação à literatura clássica sobre *Liability of Newness* é a centralidade do suporte familiar como modulador da vulnerabilidade. Em 100% das entrevistas, a família aparece como o principal mecanismo de incubação, transmissão de conhecimento, suporte financeiro inicial e rede de primeiros clientes. E2 relata que aprendeu o ofício com o pai, utilizou o espaço da casa como oficina e teve os familiares como primeiros compradores. E16 descreve como a mãe transmitiu não apenas a técnica do bordado, mas a identidade cultural associada a ele. Esse achado dialoga diretamente com De Paula et al. (2026), que identificaram a família como "escudo de proteção e incubação" em empreendimentos criativos no Sul Global.

A lógica não-acumulativa foi identificada em 84% dos entrevistados e representa o segundo modulador central. Para a maioria dos artesãos de Januária, o negócio não é concebido como um empreendimento de crescimento e acumulação de capital, mas como uma fonte de complementação de renda e expressão de identidade. E24, com 85 anos e 75 anos de ofício, afirma que nunca teve planos de expansão e que seu objetivo sempre foi "fazer bem feito e ser respeitado". E23, professora aposentada, vê o artesanato como "um complemento, porque na verdade eu sou uma professora aposentada". Essa lógica, identificada por De Paula et al. (2026) como característica do empreendedorismo criativo em contextos de desenvolvimento não-ocidental, implica que os critérios de "sobrevivência" e "sucesso" precisam ser redefinidos para esse contexto.

A segunda proposição sustenta que *a diversidade cultural constitui um recurso estratégico para a construção de legitimidade moral dos empreendimentos artesanais, sendo a autenticidade cultural e a identidade do artesão os principais sinais utilizados para ganhar aceitação*. Os dados confirmam esta proposição, revelando que Januária oferece um contexto particularmente fértil para a construção de legitimidade moral, dada sua riqueza cultural.

No que tange a Legitimidade Pragmática, destaca-se que a qualidade técnica e a funcionalidade dos produtos são reconhecidas como condições necessárias, mas não suficientes, para a legitimidade. Em 92% das entrevistas os artesãos mencionam a qualidade como um diferencial, mas a narrativa vai além, uma vez que, a qualidade é apresentada como consequência natural do trabalho feito com amor e dedicação, e não como um atributo técnico isolado. E24, seleiro com 75 anos de ofício, relata que clientes retornam décadas depois com peças ainda em uso, e que isso é sua maior propaganda. E8 descreve como a qualidade de suas peças de madeira é reconhecida por colecionadores de outras cidades e estados.

Já em relação à Legitimidade Moral e Autenticidade Cultural, pode ser considerado o achado mais robusto da pesquisa, com 100% de frequência para a autenticidade e 96% para a dimensão de identidade cultural. A diversidade cultural de Januária, com suas festas religiosas, tradições ribeirinhas, folclore, carrancas e artesanato em couro, fornece um repertório simbólico que os artesãos mobilizam para construir legitimidade moral. E3 afirma que seus clientes "não querem coisa de fábrica, querem a nossa história". E16 descreve como o bordado que produz "carrega a história das mulheres da minha família, das mulheres daqui". E23 pinta canecas com imagens de Januária como *souvenirs*, transformando a identidade local em produto comercial. Essa mobilização da identidade cultural como sinal de legitimidade moral dialoga com Chan (2026), que demonstra que a autenticidade percebida pelos *stakeholders* é o determinante primário da legitimidade moral, e com Thomas e Ritala (2022), que identificam a construção de identidade coletiva como processo central da legitimidade em ecossistemas.

A diversidade cultural de Januária emerge como um diferencial competitivo que não pode ser replicado por produtores externos ou pela indústria. O artesanato local carrega marcas de autenticidade que são intrinsecamente locais como as carrancas do São Francisco, os

estandartes religiosos, os artefatos de couro do vaqueiro sertanejo e as rendas e bordados das comunidades rurais. Essa diversidade cria um ecossistema de legitimidade moral que protege os artesãos da concorrência industrial e confere valor simbólico adicional aos seus produtos.

Por fim, relacionado à Legitimidade Cognitiva e Formalização, a baixa frequência de formalização (32%) revela uma tensão entre a lógica institucional formal e a lógica cultural dos artesãos. Muitos artesãos, como E24, rejeitam explicitamente a formalização como critério de legitimidade: "Eu não tenho CNPJ, não. Sou artesão. Minha garantia é meu nome, é o que eu faço com as mãos." Essa postura evidencia que, no contexto do artesanato de Januária, a legitimidade moral e pragmática é percebida como mais relevante e suficiente do que a legitimidade cognitiva baseada em conformidade institucional.

A terceira proposição sustenta que *as capacidades organizacionais mobilizadas pelos artesãos são predominantemente relacionais e informais, apoiadas em redes de solidariedade comunitária e familiar, sendo a cooperação formal ainda incipiente*. Os dados confirmam essa proposição, com achados que revelam tanto a força das redes informais quanto os limites e as potencialidades das estruturas formais.

No que tange as Capacidades Relacionais, evidenciadas em 88% dos entrevistados, demonstra que estas são o principal mecanismo de superação da vulnerabilidade identificado nas entrevistas. Os artesãos de Januária constroem e mantêm redes de relacionamento que funcionam como infraestrutura de suporte para o negócio. Essas redes incluem familiares, vizinhos, outros artesãos, clientes fiéis, comerciantes locais e, crescentemente, seguidores nas redes sociais digitais. E18 descreve como aprendeu a usar o Instagram para divulgar seu trabalho e passou a receber pedidos de outras cidades. E11 relata que sua rede de clientes foi construída ao longo de décadas de participação em feiras e festas locais.

Em relação à Cooperação Informal e Solidariedade Comunitária, evidenciada em 96% das entrevistas, representa o achado mais expressivo desta proposição. Em quase todas as entrevistas, os artesãos descrevem práticas de solidariedade que incluem empréstimo de ferramentas e materiais, indicação de clientes entre artesãos, troca de conhecimentos técnicos e apoio emocional em momentos de dificuldade. E8 afirma que "aqui um ajuda o outro. Se falta uma ferramenta, a gente empresta". E24 relata que, mesmo com concorrentes no mesmo ramo, "o que eles precisam de mim, eu sirvo para eles. Não tem inveja nenhuma". Essa cultura de solidariedade, enraizada nas tradições comunitárias de Januária, funciona como um sistema informal de suporte que mitiga os efeitos da vulnerabilidade.

No que se refere à Cooperação Formal e Associativismo, evidenciada em 52% das entrevistas, os achados apresentam um quadro ambíguo. Embora aproximadamente metade dos entrevistados mencione alguma forma de associação ou cooperativa, a avaliação dessas estruturas é frequentemente crítica. E11 resume essa ambiguidade: "A associação existe, mas é mais no papel. Na prática, a gente se vira mesmo é na amizade, na confiança." O caso do Clube de Mães é uma exceção positiva, com uma estrutura associativa funcional que combina produção artesanal, suporte social e aspirações de geração de renda. A entrevistada (E25) descreve um modelo de governança participativa baseado em consenso e harmonia que, apesar das limitações de recursos, demonstra resiliência e coesão.

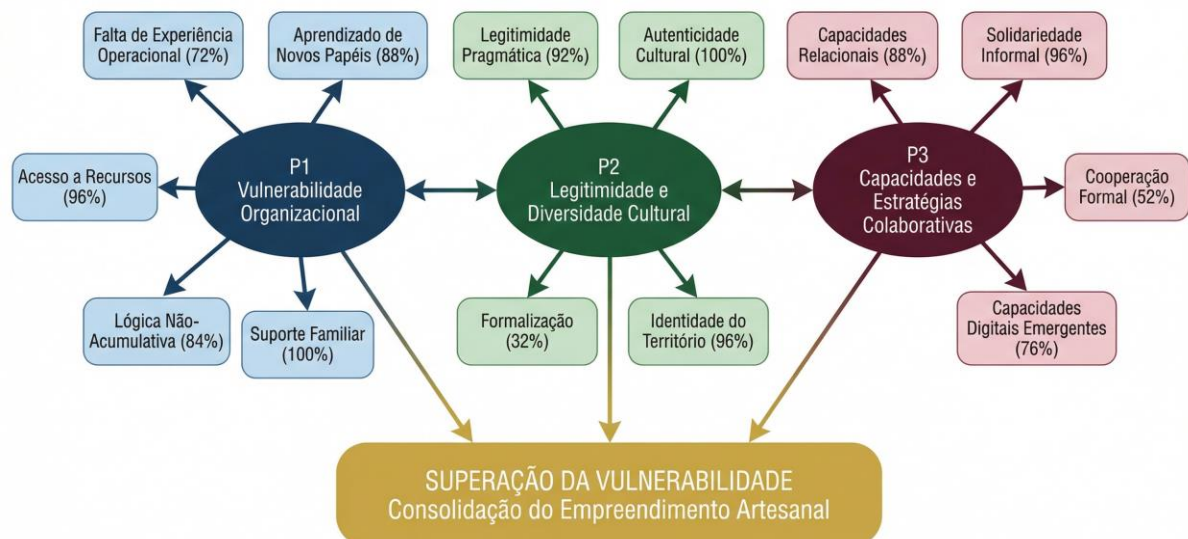
Por fim, no que concerne às Capacidades Digitais Emergentes, um achado não previsto nas categorias *a priori*, mas que emergiu de forma evidente nas entrevistas, trata-se do desenvolvimento de capacidades digitais pelos artesãos. O uso de Instagram, WhatsApp, Facebook e YouTube para divulgação, venda e aprendizado foi mencionado em 76% das entrevistas, configurando uma categoria emergente que representa uma evolução significativa das capacidades relacionais para o ambiente digital. E23 descreve como pedidos chegam de outras cidades via redes sociais, com pagamento por Pix e entrega por táxi. Esse achado sugere

que os artesãos de Januária estão desenvolvendo capacidades de adaptação digital que ampliam seu alcance de mercado e fortalecem sua legitimidade em novos espaços. De forma a sintetizar os resultados e a relação entre os construtos, A Figura 1 apresenta a rede de códigos a partir dos resultados encontrados.

Neste sentido, a análise das 25 entrevistas com artesãos de Januária oferece um conjunto de achados que dialogam com a literatura sobre vulnerabilidade organizacional, legitimidade e capacidades, ao mesmo tempo em que introduzem contribuições originais que ampliam e, em alguns casos, desafiam os pressupostos teóricos vigentes.

Dentre os pontos de convergências com a literatura, tem-se a confirmação da *Liability of Newness* em contextos criativos, que demonstra que os fatores de vulnerabilidade identificados como a falta de experiência operacional, necessidade de aprendizado de novos papéis, dificuldade de acesso a recursos e baixo conhecimento de normas são consistentes com o quadro clássico proposto por Stinchcombe (1965) e corroborados por estudos recentes (De Paula, Santos e Couto, 2023; De Sordi, Paulo, Jorge, Jeremias e André, 2025; Zahlan, 2025; Cristofaro, Abatecola, Giannetti e Zannoni, 2024). A pesquisa confirma que a *Liability of Newness* não é um fenômeno restrito a empresas de tecnologia ou setores industriais, mas se manifesta com intensidade em empreendimentos artesanais, mesmo quando conduzidos por artesãos com décadas de experiência técnica. Isso reforça a distinção proposta por De Sordi et al. (2025) entre experiência técnica (domínio do ofício) e experiência organizacional (gestão do negócio), em termos empíricos, um artesão pode ter 50 anos de ofício e ainda ser "novo" como empreendedor.

Figura 1 – Rede de Códigos da Vulnerabilidade e Superação



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A confirmação da legitimidade moral como dimensão central da aceitação social dos artesãos está em consonância com Suchman (1995), que a define como a percepção de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas e corretas dentro de um sistema social de valores. No contexto de Januária, essa legitimidade é construída não apenas pela qualidade dos produtos, mas pela capacidade do artesão de incorporar e transmitir valores culturais locais. Esse achado dialoga com Chan (2026), que demonstra que a autenticidade percebida é o determinante primário da legitimidade moral, e com Thomas e Ritala (2022), que identificam

a construção de identidade coletiva como processo central da legitimidade em ecossistemas criativos.

A respeito da Cooperação Informal como Estratégia de Sobrevivência, a prevalência de redes informais de solidariedade sobre estruturas formais de cooperação confirma os achados de Gast et al. (2024) sobre a coopetição em pequenos negócios, que demonstram que a cooperação entre concorrentes é mais eficaz quando baseada em confiança interpessoal do que em acordos formais. No contexto de Januária, essa confiança é construída sobre laços comunitários e culturais que precedem e transcendem o negócio artesanal.

A Família como Construto Teórico Central representa o achado mais significativo desta pesquisa em relação à literatura existente pois, é destacado a centralidade da família como modulador da vulnerabilidade organizacional. Embora a literatura sobre Liability of Newness reconheça o papel das redes sociais na mitigação da vulnerabilidade (Guerrazzi et al., 2022), ela não tematiza explicitamente a família como unidade de análise central. Os dados de Januária revelam que a família não é apenas uma rede de suporte, mas a própria gênese do empreendimento artesanal, pois é na família que o conhecimento é transmitido, os primeiros recursos são mobilizados, a identidade cultural é formada e os primeiros laços de confiança com o mercado são estabelecidos. Esse achado amplia e especifica a proposição de De Paula et al. (2026) sobre o "escudo familiar", sugerindo que, em contextos de alta tradição cultural como Januária, a família funciona como uma "incubadora cultural" que mitiga simultaneamente os passivos de novidade, tamanho e adolescência.

Entretanto, os achados empíricos trazem à tona algumas discrepâncias que podem ser traduzidas em contribuições originais. A primeira está relacionada a redefinição da Legitimidade Cognitiva no contexto estudado. A baixa adesão à formalização (32%) em um cenário de alta legitimidade moral e pragmática sugere que, para os artesãos de Januária, a legitimidade cognitiva baseada em conformidade institucional (Suchman, 1995) é percebida como desnecessária ou mesmo contraproducente. Esse achado desafia a hierarquia implícita na literatura, que tende a tratar a formalização como um estágio necessário de maturidade organizacional. Em vez disso, os dados sugerem que, em contextos criativos com forte capital cultural, a legitimidade moral pode ser suficiente para garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio, sem necessidade de conformidade institucional formal. Esse achado dialoga com Wu et al. (2025), que distinguem entre desafios de legitimidade baseados em competência (resolvidos pela formalização) e baseados em integridade (resolvidos pela autenticidade), sugerindo que os artesãos de Januária operam predominantemente na lógica da integridade.

Em seguida, tem-se a análise das capacidades digitais como uma nova dimensão. O surgimento das capacidades digitais como categoria emergente (76% de frequência) representa uma contribuição original desta pesquisa em relação aos estudos anteriores sobre empreendimentos na economia criativa (De Paula, Moraes, Lopes e Dias, 2025; De Paula et al., 2026). Enquanto os estudos anteriores identificaram capacidades produtivas, gerenciais e relacionais como as dimensões centrais, os dados de Januária sugerem que uma quarta dimensão, as capacidades digitais, está emergindo como fator crítico de competitividade e alcance de mercado. Esse achado merece especial destaque porque revela que os artesãos de Januária estão desenvolvendo capacidades de adaptação ao ambiente digital sem suporte institucional formal, por meio de aprendizado autodirigido e redes informais de conhecimento.

Por fim, a quando se analisa a Lógica Não-Acumulativa como Resistência Cultural (84% de frequência) em Januária é mais pronunciada do que nos estudos anteriores sobre artesanato no Circuito do Lago do Irapé (De Paula et al., 2026). Essa diferença pode ser explicada pela maior diversidade cultural de Januária, que oferece aos artesãos um repertório mais rico de significados não-econômicos para o seu trabalho. Para os artesãos de Januária, o

artesanato é simultaneamente fonte de renda, expressão de identidade, prática de cuidado cultural e forma de resistência à homogeneização cultural. Essa multidimensionalidade do significado do trabalho artesanal sugere que a lógica não-acumulativa não é uma limitação ou uma falha de ambição, mas uma escolha consciente e culturalmente fundamentada que merece ser reconhecida e respeitada pelas políticas públicas e pelos programas de apoio ao empreendedorismo criativo.

Assim, com base nos achados desta pesquisa, propõe-se três evoluções para a literatura sobre vulnerabilidade organizacional em contextos criativos. A primeira evolução compreende a incorporação da família como unidade de análise central nos estudos sobre *Liability of Newness* em contextos de alta tradição cultural. A família não deve ser tratada apenas como variável de controle ou como rede de suporte periférica, mas como o núcleo organizacional a partir do qual o empreendimento artesanal emerge, se sustenta e se transforma.

A segunda evolução concebe a revisão da hierarquia das formas de legitimidade em contextos criativos. A legitimidade moral, quando ancorada em autenticidade cultural, pode ser suficiente para garantir a sobrevivência organizacional, tornando a legitimidade cognitiva baseada em formalização uma opção, e não uma necessidade. Isso implica que políticas públicas de formalização devem ser acompanhadas de narrativas que reconheçam e valorizem a legitimidade moral já existente nesses empreendimentos.

Por fim, a terceira evolução abarca a inclusão das capacidades digitais como dimensão específica das capacidades organizacionais em empreendimentos artesanais. O desenvolvimento autodirigido de competências digitais pelos artesãos representa uma forma de resiliência adaptativa que merece atenção teórica e suporte prático por parte de programas de capacitação e políticas públicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar os fatores de vulnerabilidade organizacional em empreendimentos artesanais de um ecossistema criativo com notável diversidade cultural, e identificar as estratégias e capacidades mobilizadas para sua superação. Ao mergulhar no contexto de Januária, Minas Gerais, o estudo revelou uma complexa teia de relações na qual a cultura, a família e a comunidade não são meros pano de fundo, mas agentes centrais na modelagem da dinâmica de negócios.

Os resultados demonstram que a diversidade cultural atua como um poderoso antídoto à vulnerabilidade, fornecendo a matéria-prima para a construção de uma legitimidade moral robusta, baseada na autenticidade e na identidade territorial. O objetivo geral de analisar os fatores de vulnerabilidade e identificar estratégias de superação foi alcançado, assim como os objetivos específicos. A pesquisa caracterizou os fatores internos e externos de vulnerabilidade (P1), demonstrou como a diversidade cultural é um recurso estratégico para a construção de legitimidade (P2), e identificou que as capacidades e estratégias colaborativas são predominantemente relacionais e informais (P3), com o suporte familiar emergindo como o pilar central de resiliência.

É imperativo reconhecer as limitações inerentes a este estudo, que, no entanto, não comprometem a validade e o rigor de seus achados. Primeiramente, a pesquisa concentra-se em um único município, Januária. Embora essa escolha tenha permitido uma análise em profundidade da riqueza cultural local, a transferibilidade dos resultados para outros contextos deve ser feita com cautela. Em segundo lugar, o delineamento transversal oferece um retrato do fenômeno em um momento específico, não capturando as dinâmicas longitudinais de como a vulnerabilidade e a legitimidade evoluem ao longo do tempo. Por fim, a análise baseia-se

exclusivamente na perspectiva dos artesãos, não incorporando as visões de outros *stakeholders*, como clientes, fornecedores ou gestores públicos. Contudo, a robustez do estudo reside na saturação teórica alcançada com 25 entrevistas, na triangulação de dados (entrevistas, observação e documentos) e no rigoroso percurso metodológico, que garantem a credibilidade e a profundidade das conclusões apresentadas.

As contribuições deste trabalho desdobram-se em três dimensões principais: teórica, metodológica e prático-gerencial. No plano teórico, o estudo avança a literatura sobre *Liability of Newness* em três frentes. Primeiro, eleva o suporte familiar de uma variável contextual a um construto teórico central, propondo-o como um "escudo de incubação" que modula fundamentalmente os passivos da novidade em economias criativas. Segundo, refina a teoria da legitimidade ao demonstrar a primazia da legitimidade moral, ancorada na autenticidade e na identidade cultural, sobre as formas pragmática e cognitiva em contextos em que a transação econômica é também uma troca simbólica. Terceiro, identifica as capacidades digitais como uma dimensão emergente e crucial para a resiliência de empreendimentos tradicionais, um achado não previsto que atualiza o debate sobre as competências necessárias para a sobrevivência no artesanato contemporâneo.

Em termos metodológicos, a principal contribuição reside no desenvolvimento e aplicação de um protocolo de análise de conteúdo detalhado, com um quadro de categorias a priori que pode ser replicado ou adaptado para investigar outros arranjos produtivos criativos. Ao demonstrar a aplicação de um percurso metodológico que vai do embasamento filosófico à codificação sistemática, o artigo oferece um roteiro valioso para pesquisadores qualitativos que buscam rigor e transparência em seus estudos de caso, especialmente no campo da economia criativa, que frequentemente carece de modelos analíticos claros.

Por fim, as contribuições práticas e gerenciais são direcionadas a três públicos. Para os artesãos, a pesquisa evidencia a necessidade de investir na narrativa de sua autenticidade e no desenvolvimento de capacidades digitais para ampliar o alcance de mercado. Para associações e cooperativas, o estudo sugere um reposicionamento estratégico, essas não devem focar apenas na cooperação formal, devem atuar como facilitadoras do acesso a mercados digitais e promotoras da identidade cultural coletiva. Para formuladores de políticas públicas, a mensagem é clara: as políticas de apoio devem reconhecer e fortalecer as redes informais e familiares, que são a verdadeira espinha dorsal do ecossistema, em vez de impor modelos de gestão que não dialogam com a lógica não-acumulativa e culturalmente enraizada desses negócios.

Este trabalho abre diversas avenidas para futuras investigações. Sugere-se a realização de estudos longitudinais para acompanhar a trajetória de artesãos ao longo do tempo, compreendendo como as estratégias de legitimidade e o suporte familiar evoluem. Pesquisas comparativas entre diferentes arranjos produtivos criativos poderiam aprofundar o entendimento sobre como a tipologia do artesanato influencia a dinâmica da vulnerabilidade. Além disso, a incorporação da perspectiva de outros *stakeholders*, como consumidores e turistas, por meio de métodos como a netnografia, poderia enriquecer a compreensão sobre a percepção de autenticidade. Por fim, estudos quantitativos poderiam testar as relações entre suporte familiar, legitimidade moral e desempenho (financeiro e não-financeiro) em uma amostra maior, buscando a generalização estatística dos achados aqui apresentados.

Como reflexão final, tem-se que o artesanato de Januária, com sua diversidade e resiliência, ensina que um negócio pode ser mais do que uma entidade econômica, ele é um repositório de memória, um veículo de identidade e um ato de resistência cultural. Os artesãos do barranco do Rio São Francisco não vendem apenas produtos, eles compartilham histórias, perpetuam saberes e tecem, com as mãos, a rica tapeçaria cultural de seu povo. Compreender

a lógica de sua sobrevivência e florescimento é, portanto, mais do que um exercício acadêmico, é um passo fundamental para a valorização e a salvaguarda de um patrimônio que é, em sua essência, a alma de seu povo.

REFERÊNCIAS

- Amoa-Gyarteng, K., & Dhliwayo, S. (2024). Overcoming the liability of newness: The interplay of debt, equity, and profitability in nascent SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 5(3), 246-258. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2336454>
- Annamalah, S., Aravindan, K. L., Ahmed, S., & Sentosa, I. (2025). Exploring the relevance and rigour of case study research in business: a contemporary perspective. *Journal of Sustainability Research*, 7(2). <https://doi.org/10.20900/jsr20250032>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Chan, E. Y. (2026). Moral signaling in startups: How ESG claims shape stakeholder judgments and ethical legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 203(2), 297-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06039-0>
- Cristofaro, M., Abatecola, G., Giannetti, F., & Zannoni, A. (2024). The survival of the fastest: Unveiling the determinants of Unicorns and Gazelles' early success. *Scandinavian Journal of Management*, 40(2), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101335>
- Cristofaro, M., Giannetti, F., & Abatecola, G. (2023). The initial survival of the Unicorns: a behavioral perspective of Snapchat. *Journal of Management History*, 29(4), 456-480. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2022-0066>
- De Paula, P. P., Couto, F. F., Dias, C. A., & Emmendoerfer, M. L. (2026). Liability of Newness in Creative Economy: Environmental Conditions and the Role of Family Protection to Business. *ATLAS Tourism and Leisure Review*, 2026(1), 7-19. www.doi.org/10.5281/zenodo.19111065
- De Paula, P. P., Dias, C. A., Couto, F. F., Ransan, D., & Magalhães-Timotio, J. G. (2024). Importância da ontologia e epistemologia na pesquisa qualitativa: refletindo o método de estudo de caso. <https://doi.org/10.47328/rpv.v13i3.17859>
- De Paula, P. P., Moraes, P., Lopes, A. C. M., & Dias, C. A. (2025). Análise da Liability of newness na economia criativa: um estudo multicase em empreendimentos gastronômicos. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos: ABET*, 15, 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17459165>
- De Paula, P. P., Santos, C. D., & Couto, F. F. (2023). Organizational survival of technology-based enterprises after incubation: a qualitative comparative explanation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(4), 498-515. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i4.4247>
- De Sordi, J. O., Paulo, W. L. D., Jorge, C. F. B., Jeremias, B., & André, A. R. D. (2025). From entrepreneurship to established business: duration, challenges and coping tactics according to resource providers and successful entrepreneurs. *European Business Review*, 37(2), 278-304. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2023-0350>

- Gambicorti, A. (2026). Meanings and values of the craft market: An integrated perspective through service-dominant logic. *International Journal of Management Reviews*, 28(1), e12402. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12402>
- Gast, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Zanardi, C. (2024). Coopetition in the small business sector: Taking stock and looking forward. *International Small Business Journal*, 42(9), 1049-1073. <https://doi.org/10.1177/02662426241263319>
- Guerrazzi, L. A. C., Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., & Scazzioti, V. V. (2022). Using meta-analytic structural equation modelling to advance entrepreneurship research: a study on the liabilities of newness and smallness. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(3), 603-631. <https://doi.org/10.1177/09713557221136200>
- Hanchett Hanson, M., & Ross, W. (2025). Case studies: A methodological lifeline to the world. *Possibility Studies & Society*, 3(3), 377-380. <https://doi.org/10.1177/27538699251323015>
- Kushner, S. (2005). Qualitative Control: A Review of the Framework for Assessing Qualitative Evaluation: A Review of the Framework for Assessing Qualitative Evaluation. *Evaluation*, 11(1), 111-122. <https://doi.org/10.1177/1356389005053194>
- Li, X., & Bosma, N. (2025). Institutional theory in social entrepreneurship: A review and consideration of ethics. *Journal of Business Ethics*, 200(3), 529-556. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05882-x>
- Olugbenga, B. C., & Ridwan, M. (2025). The case study method: a paradoxical research specificity and multiplicity. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 7(3), 168-174. <https://doi.org/10.33258/biohs.v7i2.1323>
- Spivaack, A. J., Lahti, T., Burström, T., & Wincent, J. (2025). Legitimacy perceptions amid institutional pluralism: How hype over decoupled practices influences entrepreneurial ventures. *Journal of Business Venturing*, 40(4), 106505. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2025.106505>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stinchcombe, A. L. (1965). *Social structure and organizations*. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Thomas, L. D., & Ritala, P. (2022). Ecosystem legitimacy emergence: A collective action view. *Journal of Management*, 48(3), 515-541. <https://doi.org/10.1177/0149206320986617>
- Wu, W., Wang, H., Tong, L., & Zhang, Y. (2025). Tailored adaptation: Aligning social issue engagement with types of legitimacy challenges. *Strategic Management Journal*, 46(8), 1947-1972. <https://doi.org/10.1002/smj.3716>
- Younas, A., & Inayat, S. (2024). Choosing an analytical approach in case study research. *Creative nursing*, 31(1), 90-92. <https://doi.org/10.1177/10784535241306773>

Zahlan, A. (2025). Strategic resource mobilization for AI entrepreneurship in healthcare: Qualitative insights from startup founders. *Technovation*, 145, 103272.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103272>

AGRADECIMENTOS: O presente trabalho foi realizado com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).