

VULNERABILIDADE INICIAL NA ECONOMIA CRIATIVA: UM ESTUDO DO ARTESANATO NA ROTA GRÃO MOGOL DO CIRCUITO DO LAGO DO IRAPÉ

Pablo Peron de Paula

Universidade Estadual de Montes Claros

pablo.peron@unimontes.br

Cledinaldo Aparecido Dias

Universidade Estadual de Montes Claros

cledinaldo.dias@unimontes.br

Patrícia Morais Lima

Universidade Estadual de Montes Claros

patriciamoraislima@gmail.com

Glenda Nunes Gomes

Universidade Estadual de Montes Claros

glendanunesgomes@gmail.com

Felipe Fróes Couto

Universidade Estadual de Montes Claros

felipe.couto@unimontes.br

RESUMO

O Circuito do Lago do Irapé abriga diversidade cultural que alicerça os empreendimentos criativos locais, em especial, o artesanato. Com o objetivo de identificar os fatores que contribuem e impactam na vulnerabilidade inicial desses empreendimentos, foi realizada esta pesquisa exploratório-descritiva, utilizando-se de abordagem qualitativa. Foram realizadas 10 entrevistas e utilizada a técnica de análise de conteúdo. Consoante à literatura, os resultados apontam que os fatores internos mais influentes na vulnerabilidade inicial relacionam a ausência de rotinas organizacionais, necessidade de estabelecer novos papéis, necessidade de aprendizagem organizacional e baixa capacidade de gerenciamento do tempo. Os fatores externos associam às dificuldades de acessar recursos críticos, motivado pela escassez de matéria prima; dificuldades de estabelecer vínculos e legitimidade, com a própria comunidade; e, o baixo conhecimento de normas e leis orientadas para a organização e financiamento. As conclusões enfatizam que essas vulnerabilidades são condicionadas pela singularidade e especificidades dos produtos confeccionados.

Palavras-chave: Vulnerabilidade Inicial; Economia Criativa; Artesanato; Lago do Irapé; Análise de Conteúdo.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Trabalho Decente e Crescimento Econômico

1 INTRODUÇÃO

Um conceito central na literatura sobre estratégia organizacional, que trata sobre a sobrevivência das firmas nos primeiros estágios, é o de *Liability of Newness* (Stinchcombe, 1965), tratado aqui como vulnerabilidade inicial. A suposição central dessa construção está associada à alta taxa de falência das empresas no estágio inicial de sua criação (Stinchcombe, 1965). A *Liability of Newness* (*LoN*) está associada a razões internas como a necessidade de aprender novas habilidades, funções e rotinas e, também, às externas, como a carência de vínculos e legitimidade com os *stakeholders* (Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010).

Stinchcombe (1965) argumenta que as novas empresas eram mais suscetíveis ao fracasso por causa de uma lacuna de conhecimento de mercado, relacionamento e competência, incluindo desafios complexos como gerenciar relacionamentos entre parceiros, reunir e organizar recursos rapidamente e lidar com ambientes desconhecidos e turbulentos. Esses passivos são onerosos para o seu desenvolvimento sob o ponto de vista de “tempo e dinheiro”. Eles exercem uma pressão importante sobre a nova empresa, frágil e com restrição de recursos, aumentando a probabilidade de falência (DeVaughn & Leary, 2018). Empresas em estágio inicial são caracterizadas por uma discrepância considerável em relação aos recursos que são cruciais para sobreviver ao estágio inicial (Schwartz, 2009).

Para superar a *LoN*, primeiramente, os empreendedores devem, efetivamente, atrair, integrar e transformar recursos para criar uma capacidade organizacional que lhes permita explorar uma oportunidade para, posteriormente, estabelecer sua própria legitimidade como fundadores, bem como a de seu novo empreendimento, a fim de acessar os recursos que lhes faltam como financiamento, funcionários, suprimentos, demanda de clientes e aprovações governamentais (Zhang & White, 2016).

Há diversos trabalhos recentes que demonstram, empiricamente, o fenômeno da *LoN* em segmentos diversos (Amoa-Gyarteng & Dhliwayo, 2024; Ferrucci & Perreault, 2021; Kim, 2020), entretanto, são “escassos” os trabalhos que analisam as evidências da *LoN* em empreendimentos da Economia Criativa, em especial, no artesanato.

A Economia Criativa (EC) é um conceito em constante evolução que vem ganhando notoriedade no cenário global desde o início do século XXI. Este campo multidisciplinar engloba atividades que envolvem a geração de valor econômico a partir de ideias criativas, abrangendo setores como artesanato, cultura, design, tecnologia, gastronomia, arquitetura, entretenimento e inovação (De Bernard, Comunian & Gross, 2022; Howkins, 2002; Markusen, Wassall, DeNatale & Cohen, 2008).

Franza e Buonano (2017) em estudo sobre a iconografia da identidade nacional brasileira destaca o artesanato como uma das formas mais ricas de expressão da cultura material e da criatividade do seu povo. Uma cultura que revela seu território, por meio dos aspectos físicos ou ideológicos. Segundo Lody e Sabino (2013) o artesanato simboliza indivíduos e comunidades; traduz desejos e expressões estéticas; associa a produção ao uso individual, familiar e coletivo, atingindo feiras, mercados, lojas e consumidores. Uma expressão cultural valiosa, cravada na história e nas tradições de um povo.

O artesanato pode ser definido como um trabalho predominantemente manual, cujo processo envolva valor simbólico e reflita a identidade e cultura local (Brandão, Silva e Fischer, 2012; Ramos, 2013). Nesta pesquisa, adotou-se como artesanato todas as atividades descritas na portaria nº 1.007-SEI, de 11 de junho de 2018, do Governo Federal que, em linhas gerais, define que o artesanato deve ser predominantemente manual, deve expressar identidades culturais brasileiras, deve haver transformação de matéria-prima e o ciclo produtivo deve ser completo.

Diante desse contexto, esse trabalho visa responder: “Quais fatores contribuem e impactam na vulnerabilidade inicial de empreendimentos criativos do segmento de artesanato na Rota Grão Mogol do Circuito do Lago do Irapé, no norte de Minas Gerais?”

Para responder esse problema, foi estabelecido como objetivo, identificar os fatores que contribuem e impactam na vulnerabilidade inicial de empreendimentos criativos do artesanato na Rota Grão Mogol do Circuito do Lago do Irapé.

2 O FENÔMENO DA *LIABILITY OF NEWNESS*

A teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) prevê o desenvolvimento das organizações por meio de estágios pré-definidos e sequenciais e, na medida que as organizações passam pelos estágios do ciclo de vida, problemas variados devem ser abordados, resultando na necessidade de diferentes habilidades de gerenciamento, prioridades e configurações estruturais. Alguns exemplos dessa perspectiva podem ser encontrados nas obras de Adizes (1979), Quinn e Cameron (1983), Hanks (1990).

Apesar de aparecer na literatura com diferentes nomes como Início, Embrionário, Pré-nascimento, Pré-emprego ou Infância, os estágios iniciais do CVO apresentam grandes desafios aos empreendedores na busca pela sobrevivência de seus negócios. Nessa perspectiva, o nascimento de uma organização tem relativa implicação em sua trajetória de desenvolvimento. Durante os estágios iniciais as atividades de produção, *marketing* ou distribuição inexistem ou são mínimas. As estruturas organizacionais são simples, sem divisões ou departamentos, mas com alta centralização (Chen, Sun, Helms & Jih, 2008; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993; Shirokova, 2009).

Atuando em um mercado competitivo e em constante mudança, os empreendimentos nascentes enfrentam desafios para se adaptarem, conquistarem legitimidade diante de diferentes *stakeholders* e adquirirem

recursos e capacidades para se manterem ativos. Diante disso, uma parte desses novos negócios falham em sua meta de continuar operando. Esse fenômeno, identificado primeiramente por Stinchcombe (1965) ficou conhecido como *Liability of Newness*.

Stinchcombe (1965) propôs que, como regra geral, uma proporção maior de novas organizações falham em relação às antigas. Esse fenômeno ele denominou por *Liability of Newness (LoN)*, entendido também com vulnerabilidade inicial (Miranda, Santos & Dias, 2016). Stinchcombe (1965) argumenta que as organizações emergentes enfrentam desafios complexos que limitam sua viabilidade, incluindo gerenciar relacionamentos entre estranhos, reunir recursos rapidamente e lidar com ambientes difíceis. Para o autor, as empresas mais antigas já desenvolveram relacionamentos com seus *stakeholders*, criando vínculos e legitimidade, enquanto novas organizações enfrentarão grandes desafios para convencer os possíveis *stakeholders* a se envolverem e apoiá-las. Além do mais, diferentemente dos negócios existentes, as novas empresas enfrentam desafios, pois precisam se familiarizar com as leis e regulamentos (Aldrich & Auster, 1986). A ideia da *LoN* tornou-se um dos fenômenos mais duradouros para descrever as dificuldades e as maiores incidências de fracasso que as novas empresas enfrentam em relação àquelas mais estabelecidas (DeVaughn & Leary, 2018).

De acordo com a perspectiva da *LoN*, as organizações mais antigas têm uma vantagem sobre as mais jovens, porque possuem maior aprendizado organizacional, força de trabalho mais experiente e relacionamentos externos e internos mais fortes (Stinchcombe, 1965). Dentre os componentes e condições sociais que afetam a *LoN*, Stinchcombe (1965) destaca-se o fato de que as novas organizações necessitam, geralmente, de novos papéis que precisam ser aprendidos para realizar tarefas dentro das empresas (Nelson & Winter, 1982), familiarizando, portanto, com habilidades produzidas fora da organização ou investindo em educação. Dessa forma, a generalidade de habilidades fora da

organização, a capacidade socialmente induzida de aprender novas funções e a facilidade de aquisição de competências para novas organizações afetarão a *LoN* (Stinchcombe, 1965).

Destaca-se também o peso dos altos custos de tempo, preocupação, conflito e ineficiência advindos do processo de criar papéis, rotinas sociais e estruturação de um sistema de recompensas e sanções para obter o máximo desempenho (Stinchcombe, 1965). Esses passivos são onerosos do ponto de vista de tempo e eficiência e exercem pressão adicional sobre a nova empresa, frágil e com restrição de recursos, aumentando a probabilidade de falha organizacional (Wiklund et al., 2010). Conseguir formar uma equipe de trabalho disciplinada e responsável, combinada com rotinas sociais para deixá-la exercer a iniciativa, reduz a *LoN* (Stinchcombe, 1965).

As novas organizações precisam, também, confiar nas relações sociais entre estranhos. Esse fato faz com que as relações de confiança sejam muito mais precárias em organizações novas do que nas antigas. Nesse sentido, novos negócios podem enfrentar problemas para garantir insumos e materiais, uma vez que as empresas existentes podem controlar potenciais fornecedores (Aldrich & Auster, 1986). Como as novas empresas começam do zero, elas precisam aprender a envolver efetivamente os *stakeholders* importantes (DeVaughn & Leary, 2018) e estabelecer legitimidade com importantes grupos de recursos, como financiadores, clientes e fornecedores (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995).

Nas organizações antigas há um conjunto de vínculos estáveis com aqueles que usam serviços organizacionais. O componente de lealdade pessoal na relação consumidor-produtor torna-se mais difícil para as novas organizações estabelecerem vínculos estáveis, gerando problemas para entrarem no mercado (Stinchcombe, 1965). Os clientes antigos sabem como usar os serviços da organização, construíram seus próprios sistemas sociais para usar os produtos ou para influenciar o tipo de governo. Eles estão familiarizados com os canais de

pedidos, com as qualidades de desempenho do produto, como o preço se compara e conhece as pessoas com as quais têm que lidar (Abatecola & Uli, 2016).

Em consonância, os novos negócios são confrontados com problemas para convencer os clientes em potencial devido à falta de histórico e marca reconhecível (Aldrich & Auster, 1986). Entretanto, com o passar do tempo, as estruturas se estabilizam e os vínculos com os ambientes se tornam duráveis, causando uma queda nas taxas de mortalidade para organizações com formas comuns e inovadoras (Freeman et al., 1983). Portanto, uma nova empresa precisa aprender a sobreviver em um novo ambiente (Aldrich & Auster, 1986), além de adquirir conhecimento sobre um mercado dinâmico e em evolução e transformar esse conhecimento em uma competência para aumentar suas perspectivas de sobrevivência (DeVaughn & Leary, 2018).

Com base na literatura destacada, pode-se dividir os fatores que levam à *LoN* em internos e externos. Dentre os fatores internos destacam-se: a ausência de rotinas organizacionais; a necessidade de estabelecer novos papéis e a necessidade de aprendizagem organizacional. Dentre os fatores externos pode-se ressaltar: a dificuldade de acessar recursos críticos; a dificuldade de estabelecer relacionamentos com *stakeholders*; e a baixa familiarização com normas, regulamentos e leis. As primeiras pesquisas após Stinchcombe (1965) buscaram testar e validar a existência da *LoN*, enquanto pesquisas mais recentes mudaram para se concentrar em explicar quais fatores poderiam potencialmente reduzir os efeitos da *LoN* para as novas organizações / negócios (Abatecola et al., 2012).

Yang e Aldrich (2017) afirmam que os empreendedores contribuem para a sobrevivência de seus negócios, entre outros, aumentando seus recursos e adotando rotinas organizacionais. Os recursos referem-se aos blocos de construção das organizações, consistindo de capital humano, social e financeiro (Wernerfelt, 1984). Os empreendedores podem trazer para seus negócios capital

humano de seus empregos anteriores como conhecimentos e habilidades gerais de negócios (Yang & Aldrich, 2017). Da mesma forma, as acumulações de capital financeiro dos empreendedores em trabalhos anteriores constituem um componente importante para o início de seus negócios. Além do capital financeiro e humano, Stinchcombe (1965) sugeriu que as organizações iniciais possuem maior probabilidade de sobreviver quando recebem ajuda não financeira. O apoio social fornecido auxilia os empreendedores nascentes a superar os obstáculos financeiros iniciais, além de demonstrar apoio atitudinal ao empreendimento, incentivando os empreendedores a persistirem em suas atividades (Yang & Aldrich, 2017).

Dentre os desafios associados à *LoN* incluem-se a necessidade de aprender sobre o ambiente em que a empresa deve fazer negócios e estabelecer legitimidade (Wiklund et al., 2010; O'Toole & Ciuchta, 2019). A Legitimidade pode ser entendida como uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis e/ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores e crenças (Suchman, 1995). Os empreendedores devem estabelecer sua própria legitimidade como fundadores, bem como do seu novo empreendimento, a fim de acessar os recursos que lhes faltam, como financiamento, colaboradores, suprimentos, demanda de clientes e aprovações governamentais (Zhang & White, 2016). Ao gerar legitimidade com os *stakeholders*, os empreendedores podem reduzir significativamente os problemas nas atividades de inicialização (Winborg, 2015). Nesse sentido, apesar de os empreendimentos poderem alcançar um alto nível de coerência interna no estágio inicial, a apresentação de um rosto consistente para os *stakeholders* externos é um importante passo para a construção e obtenção de legitimidade (Yang & Aldrich, 2017).

3 MÉTODO

No intuito de identificar os principais tipos de vulnerabilidades encontradas em empreendimentos nas atividades de artesanato, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, utilizando-se de uma abordagem qualitativa (Gil, 2002; Roesch, 2007). Nesse sentido, foram valorizados aspectos referentes à profundidade das informações prestadas pelos atores sociais envolvidos em empreendimentos da economia criativa ligados ao artesanato.

O processo de desenvolvimento da pesquisa se deu por meio de entrevistas e observação não participante. Para coleta de dados foram realizadas visitas previamente agendadas com empreendedores do artesanato e líderes de associações de artesanato dos municípios da Rota Grão Mogol do Circuito do Lago do Irapé. Essa rota engloba os municípios de Botumirim, Cristália e Grão Mogol, entretanto, no município de Cristália não foram localizadas pessoas que desempenhavam as atividades pesquisadas. Já nos municípios de Grão Mogol e Botumirim foram encontrados empreendedores que trabalham com artesanato em tecido, madeira e palha, bordados, crochê, artesanato de material reciclado, terços e escapulários.

Assim, foram realizadas 10 entrevistas individuais com duração média de 45 minutos. Sete participantes eram do sexo feminino e três do sexo masculino, com idade entre 30 e 62 anos. O tempo médio de existência dos empreendimentos é de 7 anos, com máximo de 19 e mínimo de 3 anos. A entrevista obedeceu a um roteiro semiestruturado, previamente elaborado (Silva & Menezes, 2005) contemplando aspectos como história do empreendimento, descrição do empreendimento, fatores internos e externos que levam à vulnerabilidade do negócio e relação entre o empreendimento criativo e questões como turismo, economia local e meio ambiente.

Após a transcrição literal das entrevistas foi realizada Análise de Conteúdo, técnica desenvolvida por Bardin (1977) e que permite a sintetização e redução de um volume extenso de informações de forma a possibilitar a

identificação das principais tendências e padrões existentes naquele conjunto de dados e permitir obter inferências válidas (Lima, 2013). Seguindo as proposições de Laville & Dionne (1999), uma vez transcritas literalmente todas as entrevistas, as etapas para análise de conteúdo compreenderam: o recorte dos conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise.

De acordo com os objetivos da pesquisa, na primeira etapa os relatos foram decompostos e, posteriormente, recompostos de forma a melhor expressar sua significação. Os fragmentos de fala, manifestos como palavras, expressões, frases ou ideias referentes à vulnerabilidade inicial dos empreendimentos e as estratégias de ação para superar a vulnerabilidade constituíram as unidades de análise, também chamadas unidades de classificação ou de registro.

Na etapa de definição das categorias analíticas essas unidades de análise foram agrupadas por similaridade de sentidos e organizadas em categorias analíticas de modelo aberto, não fixadas no início, mas tomando forma no curso da análise.

Por fim, na etapa de categorização final das unidades de análise, foi realizada uma avaliação da alocação dos conteúdos e sua categorização, o que permitiu uma análise mais profunda dos recortes com base na literatura pesquisada e nos objetivos propostos para a pesquisa.

Em face aos objetivos propostos, cinco categorias de análise emergiram dessa categorização, a saber, fatores internos e fatores externos que levam à vulnerabilidade; aspectos relacionados à recursos e aspectos relacionados às capacidades que impactam na vulnerabilidade; e estratégias e ações para superar a vulnerabilidade. No que tange aos fatores que levam à vulnerabilidade inicial foram identificadas as categorias “fatores internos” e “fatores externos”. No que se refere aos fatores internos, foram constatados a ausência de rotinas organizacionais, a necessidade de estabelecer novos papéis e a necessidade de

aprendizagem organizacional. Em relação aos fatores externos, observou-se as dificuldades de acessar recursos críticos, as dificuldades de estabelecer vínculo e legitimidade e o baixo conhecimento de normas e leis.

No que tange os aspectos relacionados à recursos, identificou-se a baixa legitimidade, o baixo capital financeiro e baixo capital social e, nos aspectos relacionados às capacidades, observou-se o baixo nível de aprendizagem e o baixo nível de competência organizacional. Por fim, nas estratégias e ações para superar a vulnerabilidades, identificou-se, gerenciar relacionamentos com estranhos; reunir recursos rapidamente e desenvolver capacidades; capacidade de lidar com ambientes difíceis; envolver efetivamente os *stakeholders* importantes; convencer os clientes em potencial; e aprender a sobreviver em um novo ambiente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao buscar identificar os fatores que contribuem e impactam na vulnerabilidade inicial de empreendimentos criativos do segmento de artesanato da Rota Grão Mogol do Circuito do Irapé foi possível observar que os resultados auferidos não distam das prerrogativas apresentadas nos diversos estudos levantados (Aldrich & Auster, 1986; DeVaughn & Leary, 2018; Stinchcombe, 1965; Suchman, 1995; Wiklund et al., 2010).

Consoante aos estudos de Abatecola et al. (2012) os elementos descritivos retirados dos recortes das falas dos empreendedores entrevistados evidenciam que os fatores internos que contribuem para a vulnerabilidade inicial envolvem a ausência de rotinas organizacionais, a necessidade de estabelecer novos papéis e a necessidade de aprendizagem organizacional. Associado a essas fragilidades adiciona-se a “baixa capacidade de gerenciamento do tempo” (Costalomba; Carlos, 2019; Tupinamba et al., 2012).

Analisados à luz dos negócios criativos observa-se que essas fragilidades são influenciadas pela própria natureza da atividade. Lidar com a arte e com o

processo criativo que o artesanato exige dificulta a organização e o compromisso com as formalidades e exigências da gestão, o que acaba por comprometer a capacidade administrativa dos negócios e a organização dos processos.

Ao discorrer sobre a operacionalização cotidiana do trabalho, escapa na fala dos artesãos entrevistados o valor subjetivo atribuído à criatividade e ao fazer artístico cultural do seu produto. Como mencionam Brandão, Silva e Fischer (2012) e Ramos (2013) o artesanato é um processo criativo e manual, que gera valor simbólico e expressa uma identidade cultural. Nos fragmentos de fala selecionados, os artesãos são categóricos ao afirmarem que:

“Artesanato, você tem que estar com a cabeça limpa. Artesanato é uma criatividade. Você cria. Você cria na cabeça e vai e coloca em prática. Aí eu começo a montar, liga “ó, tô indo aí pegar isso, tá chegando uma turma aí”, pronto, já foi embora. A imaginação se foi, eu sentar de novo pra imaginar...” (Artesão 5)

“E quando você tá fazendo uma peça você quer ver ela pronta. Eu trabalho sábado e domingo também, a gente fica meio que mecanizado...” (Artesã 9).

“Quando eu pego, eu paro umas 22 horas da noite, então eu não tenho um horário fixo. [...] tem dias que eu trabalho 4 horas, tem dia que eu trabalho 8 e tem dias que eu trabalho 7, tem dias que não dá para trabalhar porque eu preciso resolver algum problema. (Artesão 10)

Nos excertos de fala selecionados, a ausência de rotinas organizacionais parece ser justificada pelo entrelaçamento entre o ser artista e ser gestor, o que acaba por comprometer o desenvolvimento de um frente ao outro. Observa-se que o potencial artístico é atropelado pelo fazer administrativo. O fato de ter que assumir atribuições da gestão impede o artesão de dar fluência às suas habilidades artísticas. A criatividade requerida pela arte cede lugar à improvisação na organização das rotinas e processos administrativos, expondo esses negócios à vulnerabilidade inicial (Stinchcombe, 1965) e fragilizando o potencial econômico da economia criativa.

Como afirmam Artico e Tamma (2015), para estes tipos de produtos, a criação, preservação, valorização e transmissão de uma cultura desempenham

papel vital na incorporação de um conteúdo estético e simbólico particular na experiência cultural e de consumo que oferecem. Não obstante, o valor estético da arte não implica em um valor econômico se não trabalhado a partir da qualidade da gestão.

Atendo às coalizações que envolvem os conceitos de economia criativa e a vulnerabilidade inicial de negócios faz-se importante a necessidade de que empreendedores do setor, sem se absterem da criatividade requerida pela arte, se dediquem a criar rotinas organizacionais, visto o potencial que elas têm de melhorar a persistência organizacional (March, 1991). Para tanto, as contribuições de Yang e Aldrich (2017), no que se refere à criação de rotinas coletivas, apresenta-se como bastante benéfica para os negócios criativos.

A **“necessidade de estabelecer novos papéis”** (Nelson; Winter, 1982) também se fez presente nas narrativas dos empreendedores entrevistados, evidenciando a necessidade de valorização da criatividade instintiva/natural do artesão sem desconsiderar a necessidade de profissionalização da gestão do negócio.

Em consonância com (Stinchcombe, 1965) o Artesão 10, que esculpe arte em madeira, comenta a busca de habilidades fora da organização como recurso para superar a vulnerabilidade do seu negócio. No recorte de fala do Artesão ele diz:

A minha filha lá em São Paulo me orienta na parte de escrita. O negócio de fotos, eu aprendi com uma menina que veio aqui, do Sebrae, muito bacana ela, e ela me apresentou alguns aplicativos, um negócio que chama “Canva”, alguns [aplicativos] que poderiam me ajudar a tirar foto, ela me ajudou e eu acabei usando esses aplicativos (Artesão 10).

A fala do artesão nos remete às considerações de Stinchcombe (1965) ao aludir que a persistência da organização requer a abertura do empreendedor para o desenvolvimento de habilidades que possam auxiliá-lo a superar os desafios da LoN.

Atenta-se ainda para o fato de que a necessidade de estabelecer novos papéis não é ignorada pelos artesãos, pelo contrário, os sujeitos reconhecem essa necessidade e os limites que o pequeno empreendimento encontra para adquirir tais competências. As falas do Artesão 8 e da Artesã 6 ilustram com destreza essa questão.

Essa área de marketing que é complicada para nós, não tem ninguém aqui assim. Tinha que ter uma pessoa que trabalhasse. Ter um funcionário mesmo, com horário e tudo. Mas, aí tem a dificuldade e o medo de divulgar e não dar conta de atender o cliente. (Artesã 8).

Faço tudo sozinha, por enquanto, porque em breve eu vou ter que providenciar alguém para me ajudar, mais pra frente. (Artesã 6).

Os recortes de fala expressam a compreensão dos artesãos quanto a necessidade de incluir novas competências no negócio, reconhecendo que, como identificado por Wiklund et al. (2010) a profissionalização da gestão se apresenta como requisito para o crescimento organizacional. Na fala do Artesão 8 a gestão do marketing institucional é apontada como uma necessidade premente. Porém, é manifestada a dificuldade para a aquisição dessa competência, bem como os riscos que essa “profissionalização” comercial pode implicar nas demais áreas da empresa, especialmente na produção.

Mais uma vez é possível perceber a singularidade da arte como negócio. Ter uma boa divulgação para um produto artesanal, que requer criatividade, inspiração e simbolismo cultural, exige cautela para seu crescimento e desenvolvimento. Talvez esta seja uma característica que fragiliza alguns segmentos da economia criativa, como é o caso da arte.

Mais do que os altos custos, os conflitos naturais do processo de criar papéis, a fragilidade e restrição de recursos do empreendimento inicial, como apresentado por Stinchcombe (1965) e Wiklund et al. (2010), a indústria cultural, aqui representada pelo artesanato, enfrenta uma pressão adicional que é “o medo de não dar conta de atender o cliente”. Tal fato pode ser atribuído à singularidade e especificidade que a atividade artesanal exige. Para além de

matéria prima, recursos financeiros e outros tangíveis, o artesanato demanda inspiração e subjetivação. A fala do Artesão 8 nos desperta para o fato de que é possível que, para alguns setores da economia criativa, a necessidade de estabelecer novos papéis esbarra na capacidade produtiva que a arte/artesanato carrega, aumentando a vulnerabilidade dos negócios.

No que tange à **necessidade de aprendizagem organizacional**, voltada para o esforço do empreendedor/artesão adquirir, melhorar e transferir conhecimento, facilitando e usando da aprendizagem individual (Campbell; Cairns, 1994) verifica-se que esta pode ser entendida como recurso para mitigar a vulnerabilidade do empreendimento e auxiliá-lo a superar as intempestividades do mercado e necessidade de aprendizagem para mitigar riscos (Cohen; Levinthal, 1990; Cooper; Gimeno-Gascon; Woo, 1994). Tal fato pode ser visualizado como uma diferenciação das construções compartilhadas da realidade (Júnior; Vasconcelos, 2004). Os fragmentos de fala que evidenciam a necessidade de aprendizagem no segmento de artesanato no lócus estudado descrevem:

Nós precisamos aprender tirar foto de produto, fazer vídeo, atualizar mais as questões digitais é uma meta. (Artesã 4)

Eu tenho ainda muita dificuldade na divulgação, porque eu não sou muito assim das tecnologias, sabe? Eu ainda preciso ser. (Artesã 3)

O controle financeiro sou eu quem faço, mas ainda é bem desorganizado, eu poderia me organizar melhor, tenho dificuldade nisso. (...) Sempre que o Sebrae vem e dá alguns cursos eu procuro estar, mas eu poderia organizar mais e veria melhor o meu lucro. (Artesão 9)

Mas, em questão de estudo, eu não tenho estudo (...). Eu tenho facilidade de aprender as coisas que, às vezes, se fosse estudar, não tinha essa mentalidade, não tinha essa facilidade de desenvolver, de aprender, de fazer as coisas. (Artesão 7).

Hoje tem ferramenta para tudo. Se você aprendeu a operar ela (...) você vai fazer o que você quiser. Mas que é fácil também, não é muito fácil, mas se a pessoa quiser, tem facilidade (Artesão 10).

As falas apresentadas reverberam a necessidade que as artesãs e os artesãos têm de aumentar suas potencialidades e capacidades cognitivas para resolver os problemas advindos das suas limitações e conhecimento individual. Orientadas para a melhoria da qualidade do produto ou para a melhor performance da gestão observa-se que as falas apresentam aptidão e abertura dos artesãos para novas aprendizagens.

Ao analisar a aprendizagem no contexto do artesanato, a fala do Artesão 10 mostra que a experiência adquirida ao longo do tempo favorece a sua percepção quanto às inovações existentes na sua área. O conhecimento adquirido e a interação com o ambiente em que o seu negócio está envolvido permite que o artesão reconheça o valor e necessidade de implementar métodos para melhorar o desempenho do seu trabalho (Franco, 2020).

Associado às fragilidades apresentadas por Stinchcombe (1965) referente à falta de rotina e a necessidade de estabelecer novos papéis e aprendizagem organizacional, os fatores internos contribuintes para a vulnerabilidade dos negócios artesanais da Rota Grão Mogol do Circuito Lago do Irapé adiciona-se a categoria **“baixa capacidade de gerenciamento do tempo”**. A recorrência do fator tempo nas falas dos entrevistados revelam essa limitação.

Tem outras coisas que a gente faz em casa. Então, enquanto tem um intervalo eu vou bordando, porque não tem como vir e ficar aqui [na associação de artesãos] um tempo, porque você não tem uma renda daqui que você pode contar, então às vezes a gente tem que procurar fazer outras coisas. (Artesã 2).

Se tivesse carga horária dedicada, (...) mas não tem como fazer isso, a maioria trabalha ou tem uma coisa em casa que faz. Tem hora que acaba trabalhando mais quando leva pra casa, sábado borda, domingo borda... (Artesã 8).

Meu horário de serviço na prefeitura é de oito horas e depois que eu chego em casa eu dou uma organizada na casa, procuro já deixar no jeito, para sobrar tempo para eu poder costurar e fazer as coisas. Então tem dias que eu viro a noite fazendo. (Artesã 9).

Às vezes eu planejo que eu tenho que fazer dois fornos amanhã, aí liga “ô (nome), vai ter visita aí”, aí não vai ter mais forno. Porque eu tenho

que dar prioridade aqui. (...) Então, o problema do artesanato é o tempo. (Artesão 5).

Porque a partir do momento que o “cara” começa a trabalhar pra ele, ele não tem dia, não tem hora, ele não tem feriado, ele não tem. (Artesão 7).

Os recortes de fala dos diversos artesãos fazem emergir um fator interveniente ainda pouco trabalhado na literatura no que tange a vulnerabilidade inicial dos negócios, neste caso especificamente para aqueles relacionados à economia criativa. É possível que o surgimento dessa categoria esteja relacionado à metodologia qualitativa do trabalho, que permite mais profundidade na análise. Não obstante, a proposta aqui não envolve uma discussão epistemológica da pesquisa.

Pelo que fora apresentado o artesanato parece ocupar posição secundária, quiçá terciária, nas atividades desenvolvidas. Observa-se que para todos os artesãos o tempo dedicado ao trabalho artesanal é dividido com outros empregos (Artesã 9), afazeres domésticos (Artesãs 2 e 8) ou demandas extraordinárias do empreendimento, como é o caso do proprietário do espaço cultural Casinha do Garimpeiro (Artesão 5) e o proprietário da Serralheria, que esculpe arte em madeira (artesão 7).

O gerenciamento eficaz do tempo pode ajudar os artesãos a superarem a vulnerabilidade dos negócios a partir da identificação dos principais objetivos a serem alcançados, limitados a uma data planejadamente definida. Adotar essa postura pode assegurar a entrega do produto no prazo acordado, bem como garantir o gerenciamento dos processos. Congruente a Costalonga e Carlos (2019) a gestão do tempo dedicado a um projeto torna-se diferencial competitivo para que o negócio possa se manter no mercado. Não obstante, reconhecemos que as diferenças individuais e os arranjos desenvolvidos por cada artesão são elaborações próprias que conciliam o gerenciamento do tempo em função das suas atividades profissionais e das sociais.

Ao olhar a vulnerabilidade dos negócios no contexto da economia criativa, no recorte do segmento artesanato, verifica-se que em sintonia com DeVaughn & Leary (2018) e Stinchcombe (1965) os fatores externos **“dificuldades de acessar recursos críticos”, “dificuldades de estabelecer vínculos e legitimidade” e “baixo conhecimento de normas e leis”** são fatores que comprometem o ciclo de vida dos empreendimentos, fragilizando suas capacidades de resistência.

No que tange às dificuldades de acessar recursos para a produção do artesanato as falas dos entrevistados são objetivas quanto o acesso à matéria prima, a localização geográfica distante dos centros fornecedores, dificuldades com a distribuição e escassez de recursos financeiros para evoluir com os negócios. Os excertos de fala frisam esses elementos.

Eu não faço mais porque não acha o taquaril, eu só mexo com o taquaril, ele é maciinho e durável. (...) porque já deve ter mais de três anos que acabou. Nunca mais eu fiz uma peneira de taquaril. Todo canto eu já procurei e não acho. (...) A gente não faz mais por conta dos materiais, se tivesse, eu trabalhava direto, mas não tá achando, tá difícil. (Artesã 1)

em Montes Claros [maior centro comercial da região] não tem, não tem ninguém que faz. Pra você ter ideia, a dificuldade em Montes Claros pra você achar os produtos é imensa. Você tem que comprar tudo pela internet... (Artesã 3)

E também a questão da gente não adquirir recurso financeiro e a gente não conseguir evoluir (Artesã 4)

Minha bordadeira [máquina de bordar] eu tive que pedir a uma tia minha para comprar ela para mim (...) Já peguei dinheiro emprestado da minha mãe pra comprar material. (Artesã 9)

Desde arrumar um lugar para expor o artesanato de Grão Mogol, aqui tem o centro de Grão Mogol, mas o centro são lojas que têm dono, são aluguéis caros, até abusivos. (...) se eu tivesse um espaço para colocar os meus projetos, venderia bastante. (Artesão 10).

Os recortes de fala da Artesã 1 narram a escassez da matéria prima como principal limitador da sua produção. Tal fato acaba por eliminar a confecção de um dos tipos dos seus artesanatos.

Na fala da artesã ela descreve sua arte por meio de um recurso natural que tem se tornado escasso na região, o capim taquarilho, regionalmente nomeado por “Taquaril”. O taquaril (taquarilho ou capim flexa) trata-se a uma erva gramínea nativa do cerrado que além de embelezar as veredas também é fonte de renda e sustentabilidade para comunidade a partir da produção de artesanatos como chapéus, cestos, acessórios de beleza e decoração. A dificuldade de acessar recursos está associada à própria natureza do artesanato, que além de expressar subjetividade carece do uso de matérias-primas regionais típicas que os caracterizam (Fronza; Buonano, 2017). Essa especificidade limita a artesã de dar continuidade à sua produção, visto que o capim taquarilho não é comercializado *in natura*.

No que se refere às **dificuldades de estabelecer vínculos e legitimidade**, as falas dos artesãos e artesãs relatam que a vulnerabilidade dos seus negócios está associada à falta de cooperação entre os agentes (artesãos, associação, guias, pousadas e Prefeitura), à pouca atuação em feiras e eventos e à falta de reconhecimento da comunidade local quanto o valor econômico que o artesanato pode gerar. Os excertos de fala ilustram essa situação.

Essa palavra cooperação não existe. Tem essa associação dos artesãos, mas é um grupo fechado. Eu até já tentei entrar, mas ficavam colocando certa dificuldade para outras pessoas não acessarem. (Artesã 6)

Mas da Prefeitura e Casa do Artesão, ninguém nunca me procurou, nunca tive ajuda não... não tenho ajuda de ninguém daqui para vender não. (...) É cada um no seu quadrado, eu acho isso horrível. E políticas dentro da cidade eu nunca vi. Por exemplo, dentro de uma câmara, falar sobre o artesanato de Grão Mogol. (Artesão 10).

Temos dificuldade de ir a feiras, de participar de eventos, quando aparece um evento grande para gente ir, tem pouca peça, então a gente tá sempre apagando fogo. (Artesã 4).

Você depende da boa vontade de um guia, da boa vontade da pessoa da pousada pra poder tá avisando. Às vezes a gente descobre sozinho ... (Artesã 4).

Porque aqui, muita gente não dá valor no que a gente faz. (Artesã 1)

As falas apresentadas demonstram que além do desafio de legitimar sua produção e ganhar reconhecimento no mercado, a classe artesão é descredibilizada na própria comunidade. A dificuldade em estabelecer vínculos de confiança entre os agentes acaba por constituir uma barreira adicional ao sucesso do artesanato produzido.

Esse descrédito local inibe a possibilidade de que o artesanato de Botumirim e Grão Mogol ganhe espaço e seja devidamente divulgado como ocorre com as bonecas de barro do Vale do Jequitinhonha (MG); a cerâmica marajoara da ilha do Marajó (PA); os utensílios e acessórios de capim dourado do Jalapão (TO); os bonecos de Caruaru (PE); as peças decorativas do Parque Indígena do Xingu (MT), entre outros territórios mundialmente reconhecidos pelos valores históricos e culturais que o artesanato representa.

A cooperação entre os artesãos, comunidade, prefeitura e agentes de divulgação permite a criação de uma atmosfera criativa da qual toda a região pode se beneficiar. Reconhecer o valor do produto e o potencial de exportação da cultura colabora para a criação de uma rede de empreendimentos que permite nivelar o artesanato local ao de qualquer outro lugar do mundo, contribuindo para ganhar legitimidade. Como afirmam Gomes e Dias (2022) buscar legitimidade implica em dar um significado de excelência ao produto desenvolvido, personificando e valorizando suas características locais e regionais.

Em se tratando do **baixo conhecimento de normas, leis e regulamentos que regem seus negócios, as falas** dos artesãos e artesãs enredam comentários em torno das limitações enfrentadas, especialmente, em relação aos possíveis financiamentos públicos que podem apoiar o desenvolvimento dos negócios; a pouca compreensão quanto os aspectos jurídicos que envolvem pequenos empreendimentos e a própria legislação ambiental relacionado ao material colhido para confecção do artesanato. Como se percebe nos recortes de fala, a questão legal dos empreendimentos entrevistados revela uma contínua ameaça à sobrevivência dos negócios.

Tem que ter uma verba maior, né, do Governo, não sei como, da Secretaria de Cultura ou do turismo, que eu não sei como é que mexe nisso aí. (Artesã 5)

Qualquer coisa leva a empresa à justiça, que é outro problema sério. (Artesão 7).

Diminuímos a questão da fibra do buriti porque a gente era muito perseguido. O povo colocava muito medo em nós por conta da questão do meio ambiente. (Artesã 4).

Ao referir-se às fragilidades financeiras dos empreendimentos do setor de artesanato na área estudada, a Artesã 5 reconhece a possibilidade de existência de apoio financeiro público. Contudo, ignora o modo como seja possível ter acesso a esses recursos. Observa-se que o desconhecimento do acesso limita a entrevistada a identificar apenas as possibilidades de apoio advinda do poder municipal, ignorando recursos como os advindos de programas de renegociação de dívida; programas de acesso a crédito com juros menores para microempresários individuais, entre outros.

A fala da Artesã 4 ecoa o reforço ao sentimento de ameaça enfrentado pelos artesãos que lidam com produtos artesanais produzidos com recursos naturais obtidos das veredas da região.

Observa-se que as fragilidades referentes ao baixo conhecimento de normas, leis e regulamentos do segmento de artesanato são de natureza bastante objetivas. Iniciativas simples de capacitação e instrução aos gestores são recursos baixo custo que podem contribuir significativamente para superar a vulnerabilidade do negócio. Capacitar esses empresários implica em potencializar suas ideias e capacidade criativa, favorecendo a perspectiva comercial e dando maior sustentabilidade para os empreendimentos. O processo de formação desses gestores pode suprir as lacunas detectadas e contribuir para o bom desenvolvimento do setor a partir da familiarização com as leis e regulamentos que, por muitas vezes, apresentam-se como ameaças (Aldrich & Auster, 1986).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao atentar para as narrativas apresentadas como fatores internos e externos que contribuem para a vulnerabilidade inicial de negócios relacionados à economia criativa, pode ser retomar o estudo de Hausmann & Heinze (2016) e repensar a necessidade premente de se reconhecer a singularidade desses negócios e desenvolver uma educação empreendedora que considere tais singularidades. Possíveis ações integrativas que permitam minimizar as dificuldades enfrentadas e valorizar o potencial econômico que a arte e a cultura podem vir das políticas públicas e incentivos. A análise das políticas públicas existentes e como elas afetam os empreendimentos criativos é vital. Reflexões podem incluir sugestões para melhorar o ambiente regulatório e fiscal para facilitar o crescimento desses negócios.

Ponderados os fatores internos que contribuem para a vulnerabilidade de negócios iniciais, verifica-se que, para além daqueles apontados pela literatura a singularidades dos setores que enredam a economia criativa (Marins; Davel, 2020), a escassez de tempo dedicado ao empreendimento, como é o caso do artesanato, apresenta-se como um novo elemento a ser considerado nos estudos.

Quando a arte e a cultura são reconhecidas como produtos para o desenvolvimento social e econômico de um determinado território, a partir do conceito de economia ou indústria criativa, torna-se, de vital importância que a relação entre gestão e arte seja tratada de forma estratégica pelos agentes que ocupam esse espaço. Nesse horizonte, compreender as especificidades dos segmentos que envolvem o empreendedorismo da arte e da cultura deve-se considerar a importância da resiliência. Empreendimentos criativos frequentemente operam em ambientes incertos e dinâmicos. Portanto, a capacidade de se adaptar e se recuperar de adversidades é crucial.

Outra reflexão importante que pode ser levantada a partir dos resultados da pesquisa é comunitário e das redes de contato. Muitos empreendimentos

criativos dependem de redes de apoio locais e comunidades para crescer e prosperar. A pesquisa pode explorar como essas redes podem ser fortalecidas para oferecer suporte mais efetivo.

Apesar dos cuidados e do rigor metodológico adotado, esta pesquisa apresenta limitações no que tange a subjetividade dos relatos que podem ser influenciados pelas percepções individuais dos participantes. Além disso, o mercado criativo é altamente dinâmico, e as condições atuais podem não ser aplicáveis no futuro, limitando a longevidade das conclusões. Por fim, os aspectos culturais podem influenciar significativamente os empreendimentos criativos, e a pesquisa pode não capturar completamente essas nuances.

Para pesquisas futuras, recomenda-se estudos longitudinais para acompanhar a evolução dos empreendimentos criativos e suas vulnerabilidades ao longo do tempo. Além disso, pode-se complementar esta pesquisa por meio de uma abordagem quantitativa, incorporando métodos para validar e complementar os achados qualitativos. Por fim, é de suma importância desenvolver pesquisas com foco em políticas públicas, investigando o impacto das políticas públicas existentes e propondo novas políticas que possam mitigar as vulnerabilidades identificadas.

REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), 402-418.
- Abatecola, G., & Uli, V. (2016). Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival. *Journal of Management Development*, 35(9), 1082-1097.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- 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*, 1-13.
- Artico, C. I., & Tamma, M. (2015). Culture-based products: integrating cultural and commercial strategies. Cases from the luxury perfumery industry. *Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia Working Paper*, (2015).
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa. *Portugal: Edições, 70*.
- Brandão, P. M., Silva, F. R. M., & Fischer, T. (2012). Potencialidades do artesanato no desenvolvimento de destinos turísticos criativos e sustentáveis. *Tourism & Management Studies*, 195-202.
- Campbell, T., & Cairns, H. (1994). Developing and measuring the learning organization: From buzz words to behaviours. *Industrial and Commercial Training*, 26(7), 10-15.
- Chen, R.-S., Sun, C.-M., Helms, M. M., & Jih, W.-J. K. (2008). Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: a longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366-378.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

- De Bernard, M., Comunian, R., & Gross, J. (2022). Cultural and creative ecosystems: a review of theories and methods, towards a new research agenda. *Cultural Trends*, 31(4), 332-353.
- DeVaughn, M. L., & Leary, M. M. (2018). Learn by doing or learn by failing? The paradoxical effect of public policy in averting the liability of newness. *Group & Organization Management*, 43(6), 871-905.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Ferrucci, P., & Perreault, G. (2021). The liability of newness: Journalism, innovation and the issue of core competencies. *Journalism studies*, 22(11), 1436-1449.
- Franco, M. L. P. B. (2020). *Análise de conteúdo* (Vol. 6). Autores Associados.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Fronza, A. L., & Buonano, D. G. (2017). Artesanato brasileiro: Iconografia da identidade nacional. *Educação Gráfica*, 21(3), 07-24
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.
- Hanks, S. H. (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1-12.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Hausmann, A., & Heinze, A. (2016). Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field. *Artivate*, 5(2), 7-22.
- Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin UK.
- Kim, S. (2020). Liability of newness, startup capabilities and crowdfunding success. *Asia Marketing Journal*, 21(4), 4.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber. *Belo Horizonte: UFMG*, 340, 1990.
- Lima, T. N. (2013). *História & ensino de História*. Autêntica.
- Lody, R. G., & Sabino, J. (2013). *Barro & balaio: dicionário do artesanato popular brasileiro*. Companhia Editora Nacional.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Markusen, A., Wassall, G. H., DeNatale, D., & Cohen, R. (2008). Defining the creative economy: Industry and occupational approaches. *Economic development quarterly*, 22(1), 24-45.
- Miranda, J. Q., Santos, C. D., Jr., & Dias, A. T. (2016). A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1), 28-65.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- O'Toole, J., & Ciuchta, M. P. (2019). The liability of newer than newness: aspiring entrepreneurs and legitimacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (3), 539-558.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Ramos, S. P. (2013). Políticas e processos produtivos do artesanato brasileiro como atrativo de um turismo cultural. *Rosa dos Ventos*, 5(1), 44-59.
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 213-234.
- Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421.
- Shirokova, G. (2009). Organisational life-cycle: the characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. *Journal for East European Management Studies*, 65-85.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. *UFSC, Florianópolis*, 4a. edição, 123(4), 138.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. In P. P. 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.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437.
- Winborg, J. (2015). The role of financial bootstrapping in handling the liability of newness in incubator businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(3), 197-206.
- Yang, T., & Aldrich, H. E. (2017). "The liability of newness" revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social Science Research*, 63, 36-53.
- Zhang, W., & White, S. (2016). Overcoming the liability of newness: Entrepreneurial action and the emergence of China's private solar photovoltaic firms. *Research Policy*, 45(3), 604-617.