ÁREA TEMÁTICA: Casos de Ensino – CATEGORIA: ENANGRAD PLENO

TRAMAS DE LEGITIMIDADE: CRESCER SEM APAGAR AS RAÍZES?

Resumo

O caso de ensino analisa a trajetória de Nayara, proprietária da Trama de Dandara, empreendimento de estética afro e formação cultural criado com poucos recursos, apoio de redes comunitárias e forte vínculo identitário. O estudo tem como objetivo discutir como uma empreendedora negra pode avaliar uma oportunidade de expansão sem comprometer a legitimidade, a identidade organizacional e a relação com os públicos que sustentaram o negócio. A narrativa foi construída com abordagem qualitativa, a partir de entrevistas com empreendedoras negras da Região Metropolitana de Aracaju, tendo nomes e elementos modificados para preservar as participantes e adequar o material à finalidade didática. Os principais achados evidenciam que a proposta de instalação em um shopping center amplia as possibilidades de visibilidade, crescimento e acesso a novos clientes, mas também gera riscos financeiros, pressões por padronização e possíveis conflitos com a comunidade de origem. A divulgação prematura da parceria nas redes sociais intensifica o dilema e ameaça a reputação do empreendimento. O caso convida os estudantes a avaliar as alternativas de aceitar, recusar ou renegociar a proposta, considerando sustentabilidade financeira, legitimidade pragmática, moral e cognitiva, identidade organizacional, comunicação e interesses das partes envolvidas.

Palavras-chave: Legitimidade organizacional; Empreendedorismo feminino negro; Identidade organizacional; Estratégia; Redes comunitárias.

Abstract

This teaching case examines the trajectory of Nayara, owner of Trama de Dandara, an Afro-aesthetic and cultural education enterprise created with limited resources, community support networks, and a strong identity-based connection. The study aims to discuss how a Black woman entrepreneur can assess an expansion opportunity without compromising the legitimacy, organizational identity, and relationships with the audiences that supported the business. The narrative was developed through a qualitative approach based on interviews with Black women entrepreneurs from the Metropolitan Region of Aracaju. Names and narrative elements were modified to preserve the participants' identities and adapt the material for educational purposes. The main findings indicate that the proposal to establish a unit in a shopping mall may increase visibility, growth, and access to new customers, but it also creates financial risks, pressures for standardization, and potential conflicts with the community of origin. The premature announcement of the partnership on social media intensifies the dilemma and threatens the enterprise's reputation. The case invites students to evaluate the alternatives of accepting, rejecting, or renegotiating the proposal, considering financial sustainability, pragmatic, moral, and cognitive legitimacy, organizational identity, communication, and the interests of the parties involved.

Keywords: Organizational legitimacy; Black women entrepreneurship; Organizational identity; Strategy; Community networks.

O CASO

Uma mensagem fora de hora

Às 21h47 de uma terça-feira, Nayara Santos fechava o caixa da Trama de Dandara quando o celular vibrou sobre o balcão. A última cliente havia saído há poucos minutos, duas trancistas ainda organizavam materiais e, do lado de fora, a rua começava a silenciar. A mensagem era de Eduardo, gerente comercial do Shopping Atlântico: “Nayara, precisamos da sua resposta até quinta-feira. A diretoria aprovou a proposta, mas a reserva do espaço não pode ser mantida por mais tempo”.

A proposta, recebida três dias antes, parecia o tipo de oportunidade que durante anos lhe disseram que um negócio como o dela jamais alcançaria. O shopping oferecia uma loja em um corredor de grande circulação, investimento em publicidade e participação em uma campanha institucional sobre diversidade. Em contrapartida, exigia um contrato de dezoito meses, funcionamento diário, metas comerciais e alterações na marca e na comunicação do empreendimento. A expressão “beleza negra, cuidado e ancestralidade”, presente na fachada da Trama de Dandara, deveria ser substituída por uma mensagem considerada “mais universal”.

Nayara releu o documento e abriu o aplicativo de redes sociais. Naquele mesmo dia, sem sua autorização final, o perfil do shopping publicara uma arte anunciando: “Em breve, Trama Studio: beleza para todos”. A imagem usava uma modelo de pele clara, cabelos ondulados e nenhuma referência à história da marca. Alguns seguidores celebravam a chegada ao shopping. Outros questionavam se ela estava abandonando o bairro, aumentando os preços ou transformando em tendência uma prática que, para muitas mulheres negras, carregava memória e pertencimento. “A gente torceu para você crescer, mas não para apagar o que fez esse espaço ser nosso”, escreveu uma cliente antiga.

O comentário tinha centenas de curtidas. Nayara sentiu orgulho, medo e irritação ao mesmo tempo. O reconhecimento institucional que buscara por anos chegava acompanhado de condições que pareciam exigir justamente aquilo contra o qual seu negócio havia sido construído. Aceitar poderia ampliar receita, equipe e visibilidade. Recusar poderia preservar autonomia, mas manter o crescimento limitado pela falta de capital. Antes de responder, Nayara precisava compreender o que realmente estava em jogo: a proposta tratava apenas de abrir uma nova unidade ou de redefinir quem tinha o poder de dizer o que a Trama de Dandara era e para quem deveria existir?

Tranças, memória e negócio

A Trama de Dandara nasceu seis anos antes, na varanda da casa de Nayara, em um município da Região Metropolitana de Aracaju. Ela começou com dois pentes, uma cadeira emprestada e materiais comprados aos poucos. Não havia placa, capital de giro ou planejamento formal. O primeiro instrumento de divulgação foi um perfil nas redes sociais, alimentado com fotografias feitas pelo próprio celular e depoimentos de clientes.

A relação de Nayara com as tranças, contudo, era anterior ao negócio. Na infância, ouvira que seu cabelo precisava ser “domado” para ocasiões importantes. Na adolescência, aprendeu com uma tia diferentes técnicas de trançado e passou a ajudar amigas e vizinhas. O trabalho era frequentemente tratado como habilidade doméstica ou passatempo, não como profissão. Quando decidiu cobrar pelos serviços, escutou que deveria procurar “um emprego de verdade”.

O início foi marcado por insegurança e improvisação. Havia dias em que atendia apenas uma cliente; em outros, o dinheiro recebido mal cobria os materiais.

Sem acesso a financiamento formal, Nayara reinvestia cada valor disponível. A família ajudava com alimentação e cuidados com o filho nos fins de semana, enquanto clientes indicavam o serviço para parentes e colegas. Uma trancista mais experiente dividiu fornecedores e explicou como calcular o tempo de cada procedimento. “Não é concorrência, é conexão. A gente cresce juntas”, dizia.

Com o tempo, Nayara percebeu que o atendimento produzia algo além de um resultado estético. Muitas clientes relatavam experiências de racismo, insegurança profissional e rejeição ao próprio cabelo. A cadeira de atendimento tornou-se espaço de conversa, escuta e reconstrução da autoestima. A empreendedora passou a definir a Trama de Dandara como um negócio de beleza e, simultaneamente, um espaço de cuidado e afirmação identitária.

> “Não é só trançar. É a pessoa se olhar no espelho e perceber que não precisa se diminuir para ser aceita.”

Essa proposta orientou as decisões seguintes. Nayara recusou campanhas que tratavam as tranças como fantasia exótica, criou oficinas para adolescentes de escolas públicas e participou de feiras culturais. Também investiu em cursos de higiene, gestão, atendimento e técnicas capilares. A profissionalização não eliminou a dimensão política do negócio; ao contrário, tornou-se uma forma de demonstrar que cuidado, ancestralidade e competência técnica podiam coexistir.

A legitimidade conquistada fio a fio

Nos primeiros anos, a Trama de Dandara precisou provar repetidamente que era um negócio confiável. Alguns clientes perguntavam se Nayara possuía “curso de verdade”. Organizadores de eventos ofereciam espaços sem estrutura ou sugeriam que ela trabalhasse apenas em troca de divulgação. Em uma feira, um expositor insinuou que o serviço não deveria custar o mesmo que procedimentos realizados em salões convencionais. Em outra ocasião, uma cliente se recusou a ser atendida por uma auxiliar jovem, alegando que ela “não parecia experiente”.

Nayara respondeu a essas situações com consistência. Publicava o processo de preparação dos materiais, explicava os cuidados necessários, assumia eventuais falhas e refazia serviços quando considerava justo. As fotografias de antes e depois eram acompanhadas de informações sobre manutenção e saúde capilar. O negócio adotou agenda digital, termo de consentimento para uso de imagens, política de sinal e registro das preferências de cada cliente.

A confiança cresceu. Clientes antigas tornaram-se divulgadoras espontâneas. Coletivos convidaram Nayara para rodas de conversa e oficinas. Uma reportagem local apresentou sua trajetória, e a marca ultrapassou cinco mil seguidores. Ela contratou uma assistente, formou parcerias com três trancistas autônomas e alugou um pequeno ponto comercial próximo à comunidade onde começara. A fachada mantinha o nome Trama de Dandara e a frase “beleza negra, cuidado e ancestralidade”.

A expansão, entretanto, era lenta. A maior parte dos equipamentos fora adquirida com recursos próprios. O negócio ainda não dispunha de reserva suficiente para suportar vários meses de queda na demanda. Nayara acumulava funções de gestora, responsável técnica, divulgadora, compradora e mediadora de conflitos. Programas de capacitação ofereciam conteúdos úteis, mas nem sempre dialogavam com a realidade de um empreendimento baseado em redes comunitárias, serviços personalizados e trabalho cultural.

A Tabela 1 resume a situação do empreendimento no momento em que a proposta do shopping foi recebida. Os valores foram preparados por Nayara com

auxílio de uma amiga administradora e representavam médias dos seis meses anteriores.

Tabela 1
Situação atual da Trama de Dandara

Indicador	Situação observada	Implicação gerencial
Receita bruta média mensal	R$ 24.000,00	Oscila conforme sazonalidade, eventos e duração dos serviços.
Custos de materiais e repasses	Aproximadamente 43% da receita	Inclui fibras, produtos, descartáveis e pagamentos às trancistas parceiras.
Despesas fixas mensais	R$ 7.800,00	Aluguel, energia, internet, sistema de agenda, contabilidade e remuneração da assistente.
Reserva financeira do negócio	R$ 18.000,00	Equivale a pouco mais de dois meses das despesas fixas atuais.
Capacidade de atendimento	Cerca de 150 serviços por mês	A agenda fica próxima do limite em datas festivas e fins de semana.
Canais de aquisição	Indicação, redes sociais, feiras e coletivos	A confiança comunitária reduz gastos com publicidade tradicional.
Equipe	Nayara, uma assistente e três parceiras autônomas	A qualidade depende de treinamento, coordenação e disponibilidade das parceiras.

Nota. Dados elaborados para fins didáticos a partir das informações do caso.

A Trama de Dandara não era o maior salão da região, mas possuía uma reputação que concorrentes com estrutura mais sofisticada não conseguiam copiar facilmente. Para a comunidade, a marca representava acolhimento e valorização. Para clientes de outras áreas, representava qualidade técnica e autenticidade. Para coletivos e instituições, tornara-se exemplo de afroempreendedorismo. Essa combinação ampliava oportunidades, mas também criava expectativas diferentes e, às vezes, contraditórias.

A proposta da Vitrine Plural

O contato com o Shopping Atlântico surgiu após uma feira de empreendedorismo. Eduardo, gerente comercial, elogiou a movimentação no estande e afirmou que o shopping desejava diversificar o perfil de suas operações. Meses depois, apresentou o projeto Vitrine Plural, criado para atrair marcas locais e negócios liderados por grupos historicamente pouco representados em grandes centros comerciais.

A proposta previa uma loja de 36 metros quadrados em corredor de alto fluxo. O shopping custearia parte da campanha de lançamento e ofereceria desconto no aluguel durante os três primeiros meses. Eduardo projetava que a receita da unidade poderia alcançar R$ 45.000,00 mensais após o período de adaptação. Segundo ele,

pesquisas internas indicavam demanda por serviços de beleza especializados e experiências “autênticas”.

Nayara se animou com a possibilidade de contratar profissionais, reduzir o tempo de espera e mostrar que um empreendimento negro poderia ocupar um espaço do qual seus negócios eram frequentemente excluídos. Ao mesmo tempo, observou que a proposta não se limitava a questões financeiras. A equipe de marketing sugeria simplificar o nome para “Trama Studio”, retirar da fachada referências explícitas à negritude e submeter campanhas à aprovação prévia do shopping.

“A essência pode continuar no atendimento. Na comunicação, precisamos falar com todo mundo e evitar mensagens que pareçam segmentar demais”, explicou Eduardo.

Para Nayara, a expressão “falar com todo mundo” soava ambígua. A Trama de Dandara nunca havia proibido o atendimento a pessoas não negras. O posicionamento, porém, reconhecia que cabelos, corpos e saberes negros tinham sido historicamente desvalorizados. Retirar essa referência poderia aumentar a aceitação de determinados públicos, mas também sugerir que a marca só era bem-vinda quando deixava de afirmar sua origem.

Tabela 2
Principais condições da proposta do Shopping Atlântico

Dimensão	Condição proposta	Ponto de atenção
Contrato e prazo	18 meses, com multa equivalente a três aluguéis em caso de saída antecipada.	Reduz flexibilidade diante de demanda inferior à prevista.
Investimento inicial	R$ 30.000,00 para mobiliário, equipamentos e adequação do espaço.	A reserva atual é insuficiente; seria necessário crédito ou sócio.
Custo de ocupação	R$ 5.600,00 mensais nos três primeiros meses; depois R$ 8.000,00, mais 7% da receita bruta.	Eleva substancialmente o ponto de equilíbrio.
Funcionamento	Todos os dias, das 10h às 22h, conforme calendário do shopping.	Exige nova escala, contratações e controle de qualidade.
Marca	Uso preferencial do nome “Trama Studio” e comunicação “beleza para todos”.	Pode diluir identidade e diferenciação construídas pela marca.
Marketing	Campanhas e conteúdos vinculados à unidade sujeitos à aprovação prévia.	Limita autonomia narrativa e posicionamento político-cultural.
Exclusividade	Proibição de outra unidade em raio de oito quilômetros durante o contrato.	Pode restringir alternativas de expansão e parcerias.

Contrapartida	R$ 15.000,00 em mídia de lançamento e participação no projeto Vitrine Plural.	Oferece visibilidade institucional, mas associa a marca à imagem do shopping.

Nota. Dados elaborados para fins didáticos a partir das informações do caso.

A amiga administradora calculou que, para cobrir os custos da nova unidade e manter uma margem mínima de segurança, a receita mensal deveria superar aproximadamente R$ 38.000,00. A estimativa considerava as novas contratações, as despesas fixas e variáveis e a formação de uma margem de segurança. O valor poderia ser alcançado, mas dependeria de contratação rápida, fluxo constante de clientes e preços mais altos. A recomendação inicial foi negociar um contrato piloto de seis meses, sem mudança de nome e com autonomia de comunicação. Eduardo respondeu que a diretoria poderia rever alguns pontos, mas não prometia alterar o padrão comercial.

Quando a visibilidade cobra um preço

Enquanto Nayara avaliava a proposta, o shopping solicitou fotografias para uma apresentação interna. Horas depois, a publicação “Em breve, Trama Studio” apareceu nas redes sociais. O anúncio apresentava a expansão como decisão concluída e não mencionava a Trama de Dandara, suas oficinas ou sua origem comunitária. Nayara pediu a retirada, mas a imagem já circulava em grupos de clientes e empreendedoras.

As reações foram divididas. Algumas pessoas afirmaram que a chegada ao shopping era uma conquista coletiva e prova de que negócios negros podiam ocupar qualquer espaço. Outras questionaram se a marca passaria a atender apenas consumidores de maior renda. Uma parceira comentou, em mensagem privada, que temia ser substituída por profissionais com perfil considerado mais adequado ao shopping.

Tabela 3

Reações de stakeholders após o anúncio

Stakeholder	**Manifestação**	**Interesse ou preocupação**
Cliente antiga	“Que orgulho! Só não deixem a gente para trás.”	Continuidade do vínculo, acesso e identidade comunitária.
Seguidora nas redes	“Por que trocar Dandara por Studio para entrar no shopping?”	Coerência entre discurso, marca e prática.
Trancista parceira	“Quero crescer junto, mas preciso saber qual será meu lugar.”	Oportunidade, estabilidade e reconhecimento profissional.
Gerente do shopping	“A operação pode virar referência nacional se seguir o padrão do projeto.”	Desempenho comercial, reputação do shopping e padronização.
Mentora de negócios	“Ocupar também é estratégia; a questão é definir os limites da negociação.”	Escala, aprendizagem e proteção da proposta de valor.

Stakeholder	Manifestação	Interesse ou preocupação
Coletivo cultural	“Parceria é bem-vinda quando não transforma diversidade em decoração.”	Representatividade substantiva e autonomia política.

Nota. Dados elaborados para fins didáticos a partir das informações do caso.

Nayara sabia que sua reputação não dependia apenas da qualidade técnica. O negócio fora legitimado porque clientes, parceiras e coletivos reconheciam coerência entre o discurso de valorização e as práticas de acolhimento, formação e cooperação. O shopping, por outro lado, oferecia uma forma de reconhecimento institucional que poderia facilitar crédito, parcerias e acesso a públicos até então distantes. As duas fontes de legitimidade não eram necessariamente incompatíveis, mas as condições apresentadas transformavam a conciliação em um desafio.

Também havia uma dimensão pessoal. Durante anos, Nayara sentira que precisava demonstrar competência além do esperado para ser tratada como empresária. A proposta parecia confirmar que seu trabalho finalmente era visto. Recusá-la poderia ser interpretado como medo de crescer. Aceitá-la sem questionar, porém, significaria permitir que uma instituição mais poderosa definisse quais partes de sua identidade eram comercialmente aceitáveis.

Três caminhos e pouco tempo

Na manhã seguinte, Nayara reuniu a equipe. A assistente defendia a negociação: “A loja pode abrir portas, mas não com outro nome e sem garantia de que a equipe atual participe”. Uma das trancistas parceiras era favorável à proposta original, pois enxergava a chance de aumentar a renda e trabalhar em um local com maior fluxo. Outra preferia fortalecer a unidade atual e criar cursos pagos, reduzindo a dependência do atendimento individual.

A discussão revelou três alternativas. A primeira era aceitar a proposta como apresentada, obter crédito para o investimento e adaptar a marca ao padrão do shopping. A segunda era recusar e direcionar recursos para ampliar a unidade existente, profissionalizar a gestão e fortalecer canais digitais e formação. A terceira era condicionar a parceria a um projeto piloto, preservando o nome, a narrativa e a participação da equipe, além de reduzir prazo e riscos financeiros.

Nenhuma alternativa era isenta de perdas. A aceitação ampliaria recursos e visibilidade, mas poderia enfraquecer a confiança comunitária e aumentar a dependência institucional. A recusa preservaria autonomia, mas manteria restrições de capital e capacidade. A negociação exigiria poder de barganha e disposição para abandonar a oportunidade caso o shopping não aceitasse condições mínimas.

Às 10h15, Eduardo enviou nova mensagem: “A diretoria se reúne amanhã às 16h. Preciso saber se podemos seguir com a assinatura ou liberar o espaço para outra operação”. Nayara abriu uma folha em branco e escreveu quatro perguntas: Qual legitimidade a Trama de Dandara ganharia? Qual poderia perder? Quem participaria dos benefícios? Quais limites não deveriam ser negociados?

Ela precisava responder ao shopping, à equipe e à comunidade. Mais do que escolher um ponto comercial, teria de decidir como crescer sem permitir que o reconhecimento institucional apagasse as raízes que tornaram o negócio legítimo.

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos dados e construção do caso

O caso foi elaborado a partir de dados de uma pesquisa qualitativa com cinco empreendedoras negras da Região Metropolitana de Aracaju, atuantes nos segmentos de estética afro, alimentação, saúde, vestuário e artesanato. As entrevistas em profundidade foram realizadas em 2025 e analisadas por meio de Análise de Conteúdo Temática. As narrativas evidenciaram a importância da qualidade técnica, das redes comunitárias, da presença digital, da afirmação identitária, do autofinanciamento e da resistência a estigmas para o ganho, a manutenção e a recuperação da legitimidade dos negócios.

Nayara e a Trama de Dandara são personagens fictícios e compostos. O dilema, os dados financeiros, o shopping, as condições contratuais e as manifestações dos stakeholders foram criados ou modificados para fins didáticos. Essa opção permitiu reunir, em uma situação decisória coerente, experiências recorrentes nas entrevistas, preservando o anonimato das participantes e evitando a identificação de seus empreendimentos. O caso não descreve uma decisão real específica e não possui resposta única.

Sinopse

Nayara construiu um empreendimento de estética afro reconhecido pela qualidade, pelo acolhimento e pela vinculação à identidade negra. Após anos de crescimento baseado em redes comunitárias e recursos próprios, recebe uma proposta para abrir uma unidade em um shopping center. A parceria oferece visibilidade e potencial de escala, mas exige investimento elevado, padronização e mudanças no posicionamento da marca. Um anúncio prematuro desencadeia reações contraditórias e revela que a decisão envolve diferentes formas de legitimidade. Os estudantes devem analisar stakeholders, riscos e alternativas e recomendar uma estratégia de crescimento e comunicação.

Objetivos educacionais

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

- identificar fontes e públicos de legitimidade organizacional em um empreendimento socialmente situado;
- distinguir legitimidade pragmática, moral e cognitiva e relacioná-las aos processos de ganho, manutenção e recuperação;
- analisar como raça, gênero, território e acesso desigual a recursos afetam decisões empreendedoras;
- avaliar respostas estratégicas a pressões institucionais, incluindo conformidade, resistência e soluções híbridas;
- comparar alternativas de crescimento considerando sustentabilidade financeira, identidade organizacional, poder de barganha e interesses dos stakeholders;
- propor um plano de implementação e comunicação capaz de proteger confiança, coerência e viabilidade do negócio.

Público-alvo, disciplinas e conhecimentos prévios

O caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação lato sensu em Administração, especialmente nas disciplinas de Empreendedorismo, Estratégia Organizacional, Teoria das Organizações, Estudos Organizacionais, Marketing, Gestão da Diversidade e Responsabilidade Social. Também pode ser utilizado em

programas de formação de empreendedores e gestores de políticas de apoio a pequenos negócios.

A discussão se beneficia de leitura prévia sobre legitimidade organizacional, teoria institucional e empreendedorismo. O professor pode indicar Suchman (1995) para as tipologias de legitimidade e as estratégias de ganhar, manter e recuperar; Scott (2013) para os pilares institucionais; Suddaby, Bitektine e Haack (2017) para a compreensão da legitimidade como processo; e Ahl (2006), Collins (2016) ou Feitosa e Mascena (2024) para problematizar as condições socialmente desiguais do empreendedorismo feminino negro.

Estratégia de aplicação

Recomenda-se o envio do caso para leitura prévia. Em sala, os estudantes podem ser divididos em grupos de quatro a seis integrantes. Cada grupo deverá assumir o papel de uma equipe de aconselhamento contratada por Nayara e produzir uma recomendação fundamentada, incluindo condições mínimas para a decisão e um plano de comunicação. A atividade pode ser realizada em 100 a 120 minutos.

Tabela 4

Sugestão de organização da aula

Etapa	Atividade	Tempo
1	Abertura do professor, apresentação do dilema e esclarecimento de conceitos.	10 min
2	Reflexão individual: identificação do problema, dos stakeholders e da decisão preliminar.	10 min
3	Discussão em grupos e elaboração de matriz de alternativas.	30 min
4	Simulação de negociação: grupos representam Nayara, shopping, equipe e comunidade.	25 min
5	Apresentação das recomendações e debate entre os grupos.	25-35 min
6	Síntese teórica, comparação das decisões e fechamento do professor.	10-15 min

Nota. Elaboração própria.

Como variação, o professor pode distribuir papéis distintos. O grupo que representa o shopping deve defender padronização, previsibilidade e retorno comercial; a equipe da Trama deve considerar oportunidades de trabalho e controle de qualidade; clientes e coletivos devem avaliar acesso, pertencimento e coerência; e Nayara deve negociar limites, contrapartidas e mecanismos de proteção da marca. A simulação evidencia assimetrias de poder e permite observar como a legitimidade é produzida por múltiplos julgamentos.

Questões para discussão e orientação de análise

1. Quais formas de legitimidade a Trama de Dandara construiu antes da proposta?

Espera-se que os estudantes identifiquem que a legitimidade não é única nem concedida por um único público. A legitimidade pragmática aparece nos benefícios percebidos pelas clientes: qualidade do serviço, cuidado capilar, confiança, conveniência e reconstrução da autoestima. A legitimidade moral decorre da avaliação

de que o negócio atua de forma ética, transparente e socialmente valiosa, assumindo falhas, respeitando clientes, formando jovens e valorizando saberes negros. A legitimidade cognitiva se manifesta quando a Trama passa a ser reconhecida como referência natural e compreensível no ecossistema local de beleza afro, deixando de ser tratada como passatempo ou atividade improvisada.

Também devem ser observados os diferentes públicos que realizam esses julgamentos: clientes antigas, novos consumidores, parceiras, coletivos, instituições de apoio, mídia e o próprio shopping. A confiança comunitária e a reputação técnica são recursos interdependentes. O negócio não alcançou reconhecimento apenas por conformidade com padrões convencionais, mas também por criar novos referenciais de profissionalismo, beleza e pertencimento.

2. O que a proposta pode fortalecer e o que pode ameaçar?

A proposta pode fortalecer a legitimidade pragmática ao ampliar acesso, conveniência, receita potencial e oportunidades para a equipe. Pode também elevar a legitimidade cognitiva perante consumidores e instituições que associam a presença em shopping a profissionalismo, estabilidade e sucesso. A campanha do projeto Vitrine Plural pode gerar legitimação por associação, conectando a marca a uma organização conhecida.

Por outro lado, as exigências de renomear a empresa, reduzir referências identitárias e submeter a comunicação à aprovação podem ameaçar a legitimidade moral e cognitiva construída com a comunidade. O público pode interpretar a mudança como incoerência, apropriação ou abandono. A publicação prematura do shopping já representa uma ruptura de confiança, pois anuncia uma decisão não tomada e substitui a narrativa da marca. A pressão financeira também pode comprometer qualidade, relações de trabalho e acessibilidade, afetando a legitimidade pragmática.

3. Quais pressões institucionais aparecem no caso e como raça e gênero atravessam a decisão?

O shopping exerce pressão regulativa e contratual por meio de horários, metas, exclusividade e aprovação de campanhas. Exerce também pressão normativa ao definir o que considera linguagem profissional, marca universal e padrão adequado de operação. A pressão cultural-cognitiva surge na suposição de que referências explícitas à negritude segmentam o mercado, enquanto uma estética neutra seria universal.

A análise deve problematizar que neutralidade não é ausência de identidade, mas frequentemente a naturalização de padrões dominantes. Nayara enfrenta o dilema de provar competência e adaptabilidade sem aceitar que o reconhecimento dependa do apagamento de sua história. A assimetria de poder é central: o shopping controla espaço, capital simbólico e prazo; a empreendedora controla autenticidade, conhecimento técnico, reputação e relação comunitária. Raça e gênero influenciam quais atores recebem legitimidade presumida e quais precisam demonstrá-la continuamente.

4. Qual alternativa deve ser recomendada?

Não há resposta única. Uma recomendação consistente deve explicitar critérios, premissas e riscos. A aceitação integral favorece velocidade e visibilidade, mas combina alto risco financeiro com perda de autonomia. A recusa protege identidade e flexibilidade, porém mantém restrições de capacidade e pode desperdiçar uma oportunidade de aprendizagem e ocupação de espaços. A negociação de um piloto tende a equilibrar interesses, desde que o shopping aceite condições mínimas e que Nayara possua alternativas caso a negociação fracasse.

Uma solução híbrida defensável seria propor uma operação temporária de seis meses, com manutenção do nome Trama de Dandara, comunicação cocriada, participação da equipe atual, metas progressivas, ausência de exclusividade e cláusula de saída baseada em desempenho. O shopping poderia oferecer espaço modular e mídia, enquanto Nayara preservaria a unidade comunitária e testaria demanda antes de assumir contrato longo. Essa alternativa, contudo, não deve ser tratada como automaticamente superior: ela depende do poder de barganha, da capacidade operacional e da disposição do shopping para reconhecer a marca como parceira, e não apenas como elemento de uma campanha de diversidade.

Tabela 5

Matriz sugerida para avaliação das alternativas

Critério	Aceitar proposta original	Recusar e crescer organicamente	Negociar projeto piloto
Risco financeiro	Alto	Baixo a moderado	Moderado
Velocidade de expansão	Alta	Baixa	Média
Autonomia de marca	Baixa	Alta	Média a alta, conforme contrato
Acesso a novos públicos	Alto	Gradual	Alto, porém experimental
Proteção da confiança comunitária	Baixa a incerta	Alta	Média a alta, se houver transparência
Aprendizagem institucional	Alta	Limitada	Alta com risco controlado
Reversibilidade	Baixa	Alta	Média a alta

Nota. Dados elaborados para fins didáticos a partir das informações do caso.

5. Como Nayara deve comunicar e implementar a decisão?

Independentemente da alternativa, a recuperação da confiança exige ação rápida. Nayara deve solicitar correção pública do anúncio e explicar que nenhuma decisão havia sido concluída. A comunicação deve reconhecer as preocupações sem tratar clientes como obstáculo ao crescimento. É recomendável apresentar critérios da decisão, compromissos inegociáveis e mecanismos de participação da equipe e da comunidade.

Caso avance com a parceria, o plano pode incluir manutenção da unidade de origem, política de preços ou serviços acessíveis, calendário de oficinas, indicadores de diversidade da equipe, governança conjunta da comunicação e canal de escuta. Também são necessários treinamento, controle de qualidade, projeção de caixa, reserva de contingência e revisão periódica do contrato. Caso recuse, Nayara deve transformar a recusa em estratégia: fortalecer cursos, agenda digital, parcerias e uma campanha de expansão coerente com a proposta de valor.

Articulação teórica

Suchman (1995) define legitimidade como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de sistemas socialmente construídos de normas, valores e crenças. No caso, a legitimidade pragmática está vinculada às trocas e benefícios diretos entre a Trama e seus

públicos; a moral, à avaliação de sua conduta e finalidade; e a cognitiva, à compreensão e naturalização do negócio como parte legítima do ambiente.

A trajetória permite discutir os processos de ganho, manutenção e recuperação. O ganho ocorre por qualidade técnica, confiança, redes e narrativas. A manutenção exige consistência entre promessa e prática, aprendizagem e atenção aos públicos. A recuperação torna-se necessária após o anúncio prematuro, que produz uma ruptura simbólica mesmo sem falha operacional da empreendedora. Isso evidencia que crises de legitimidade podem ser acionadas por relações de poder e estigmas, não apenas por baixo desempenho.

Scott (2013) contribui ao distinguir pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo. O contrato do shopping representa regras formais; o padrão de comunicação representa expectativas normativas; e a ideia de que uma marca negra precisa tornar-se neutra para ser universal expressa um pressuposto cultural-cognitivo. A resposta estratégica pode combinar conformidade seletiva, negociação e resistência.

Suddaby et al. (2017) permitem compreender a legitimidade como processo relacional, enquanto Zimmerman e Zeitz (2002) destacam sua importância para acessar recursos e crescimento. O shopping oferece recursos materiais e simbólicos, mas a associação também pode transferir riscos reputacionais. Lounsbury e Glynn (2001) ajudam a analisar a narrativa empreendedora: trocar Dandara por Studio não é apenas uma mudança estética, pois altera a história pela qual o público compreende o negócio.

A perspectiva crítica sobre empreendedorismo é necessária para evitar que a decisão seja reduzida a atributos individuais de coragem ou competência. Ahl (2006), Collins (2016) e Feitosa e Mascena (2024) evidenciam que gênero e raça estruturam acesso a crédito, redes e reconhecimento. O esforço adicional de Nayara para ser percebida como profissional não é uma falha pessoal; decorre de um campo em que a legitimidade é distribuída de maneira desigual. Verduijn et al. (2014) ampliam a discussão ao mostrar que iniciativas empreendedoras podem simultaneamente produzir emancipação e reproduzir opressões.

A formação do empreendimento também pode ser relacionada ao processo de identificação e exploração de oportunidades discutido por Shane e Venkataraman (2000), embora o caso mostre que oportunidades e recursos não são distribuídos de maneira neutra. Longobuco Teixeira Balog, Moraes Zouain e Teixeira (2021) e hooks (2015) ajudam a compreender a dimensão de afirmação identitária e resistência presente no afroempreendedorismo. Rossoni (2012), por sua vez, reforça que a legitimidade decorre de avaliações sociais e pode variar entre públicos e contextos, aspecto central na tensão entre comunidade e shopping.

O professor deve estimular uma análise que não romantize resistência nem trate crescimento como sinônimo automático de sucesso. Preservar identidade sem sustentabilidade financeira pode limitar o impacto do empreendimento; crescer mediante apagamento pode destruir recursos simbólicos essenciais. O problema gerencial consiste em desenhar uma estratégia na qual recursos, identidade e legitimidade sejam avaliados de forma integrada.

Possível fechamento da discussão

No encerramento, o professor pode organizar as contribuições em três perguntas. Primeiro: de quem o empreendimento precisa de reconhecimento para sobreviver e crescer? Segundo: quais formas de reconhecimento são complementares e quais entram em conflito? Terceiro: quais mecanismos contratuais,

operacionais e narrativos podem reduzir esses conflitos? A síntese deve reforçar que legitimidade é recurso, processo e arena de disputa.

Como exercício final, cada grupo pode redigir uma mensagem de até 150 palavras para Eduardo e uma mensagem pública para clientes e parceiras. A comparação entre os textos revela se a recomendação consegue manter coerência entre decisão estratégica e comunicação. Também permite discutir que transparência não significa expor todos os detalhes, mas reconhecer os públicos afetados, justificar escolhas e assumir compromissos verificáveis.

Referências

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(5), 595-621. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x

Collins, P. H. (2016). Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment (3rd ed.). Routledge.

Feitosa, H. de L., & Mascena, K. M. C. de. (2024). Mulheres negras empreendedoras e seus comportamentos de superação. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 18(2), 113-132. https://doi.org/10.12712/rpca.v18i2.62592

hooks, b. (2015). Mulheres negras: Moldando a teoria feminista. Revista Brasileira de Ciência Política, (16), 193-210.

Longobuco Teixeira Balog, D., Moraes Zouain, D., & Teixeira, A. C. (2021). Mulheres empreendedoras pretas no Rio. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 15(1), 1-18. https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.49398

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. Strategic Management Journal, 22(6-7), 545-564. https://doi.org/10.1002/smj.188

Rossoni, L. (2012). O que é legitimidade organizacional? SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2200899

Scott, W. R. (2013). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

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

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. Academy of Management Annals, 11(1), 451-478. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101

Verduijn, J. K., Dey, P., Tedmanson, D., & Essers, C. (2014). Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 20(2), 98-107. https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2014-0031

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. Academy of Management Review, 27(3), 414-431. https://doi.org/10.2307/4134387