

Notas de ensino

Crescer é fácil? Você que pensa! – o caso da July Beleza e Makeup

Ítalo Anderson Taumaturgo dos Santos^{a*} , Halana Adelino Brandão^b 

^a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, SP, Brasil

^b Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Cariri (CCSA/UFCA), Juazeiro do Norte, CE, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido : 24 de jan. de 2022

Revisado : 07 de set. de 2022

Aceito : 26 de ago. de 2022

Disponível online: 14 de nov. de 2022

Classificação JEL: M00, M10, L26

Artigo ID: 2228

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University, Tabor School of Business

Editora Executiva:

M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Financiamento:

CAPES, #001

Citar como:

Santos, I. A. T. dos; Brandão, H. A. (2022). Crescer é fácil? Você que pensa! - O caso da July Beleza e Makeup. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11(3), Artigo e2228. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2228>

*Autor de contato:

Ítalo Anderson Taumaturgo dos Santos
italotaumaturgo@hotmail.com

Resumo

Objetivo: Este Caso de Ensino relata as dificuldades encontradas por Isabela e Daniel na implementação e no crescimento da July Beleza e Makeup. A história da empresa, que surgiu a partir de um plano de negócio elaborado por Isabela, retrata as tradicionais barreiras enfrentadas por empreendedores na ampliação do negócio, como a falta de acesso ao crédito e a baixa credibilidade por parte dos fornecedores. Embora a empresa tenha aproveitado, de forma satisfatória, um período de liderança no mercado, com alto faturamento, novos e peculiares desafios passaram a afetar o negócio. A discussão deste caso, portanto, tem a finalidade de promover reflexões acerca das dificuldades encontradas pelos empreendedores no processo de crescimento de um negócio. Para tanto, dados foram coletados a partir de uma entrevista não-estruturada, realizada com os fundadores da empresa em questão. A aplicação deste estudo é indicada para disciplinas relacionadas ao desenvolvimento de competências e de habilidades para a formação empreendedora, tais como empreendedorismo, estratégia e jogos empresariais.

Palavras-chave: empreendedorismo, crescimento de empresas, *effectuation*, *causation*.

Abstract

Objective: The case reports the difficulties found by entrepreneurs Isabela and Daniel in the implementation and growth of July Beleza e Makeup. The company's history, which emerged from a business plan prepared by Isabela, portrays the traditional barriers faced by entrepreneurs in business growth, such as lack of access to credit and low credibility on the part of suppliers. Although the company has enjoyed a good period of leadership in the market and high revenues, entrepreneurs are faced with new and peculiar challenges that affect the growth of the organization. The discussion of the present case seeks to promote reflections on the difficulties encountered by entrepreneurs in the process of growing a business. The data for the construction of the work were collected from an unstructured interview, carried out with the founders of the company in question. The application of the case is indicated in subjects related to the development of competence and skills for entrepreneurial training, such as entrepreneurship, strategy and business games.

Keywords: entrepreneurship, business growth, *effectuation*, *causation*.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo educacionais

Promover reflexões sobre as dificuldades encontradas pelos empreendedores no processo de crescimento do negócio; e realizar um debate acerca das possíveis estratégias para contornar esses obstáculos e impulsionar o negócio.

Fonte de obtenção dos dados

Os dados para a construção do caso foram coletados a partir de uma entrevista não-estruturada, realizada com os fundadores da empresa em questão. A escolha do método esteve relacionada à possibilidade de adquirir maiores detalhes das situações vivenciadas pelos empreendedores na idealização e no desenvolvimento do negócio.

A entrevista aconteceu no mês de setembro de 2019 e teve a duração total de 73 minutos. Ela foi gravada, com a permissão dos entrevistados e, posteriormente, transcrita, para posterior estruturação do caso – que contou, também, com fotos fornecidas pelos empreendedores para ilustrar as situações descritas.

Relações com os objetivos de curso ou disciplina

O caso estudado está integrado ao desenvolvimento de competências e de habilidades contempladas tanto pela formação empreendedora quanto à prática da gestão organizacional, a saber: (a) compreender as nuances do gerenciamento organizacional como um todo, bem como de suas especificidades; (b) entender o que é uma organização, suas áreas e interseções, além das interfaces com o ambiente micro e macro; (c) lidar com o gerenciamento de atividades e de processos nas organizações; (d) analisar os ambientes interno e externo às organizações e sua influência; (e) tomar decisões relativas ao trabalho nas organizações; e (f) relacionar-se com pessoas no contexto organizacional.

Utilização recomendada

O caso pode ser utilizado em cursos técnicos e de graduação, como: Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e outros, correlatos à gestão; aplicado em disciplinas, como: Empreendedorismo, Desenvolvimento de Empresas, Jogos Empresariais e Estratégia etc.

Possível organização da aula para uso do caso

Preparação

Para a realização da atividade, sugere-se que o professor disponibilize o caso com, no mínimo, duas semanas antes da discussão em sala de aula. Da mesma forma, ele deve recomendar aos alunos a leitura de artigos que servirão de embasamento teórico para a resolução do caso. Como bibliografia, as seguintes referências são indicadas:

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>

Machado, H. P. V. (2018). Crescimento de Empresas na Perspectiva de Pequenos Empreendedores de Base Tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 817-840. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170255>

Aplicação do caso

Tema da aula

Crescimento de pequenas empresas.

Duração da aula

140 minutos.

Início

Na parte inicial da aula (20 minutos), o(a) professor(a) dá boas-vindas aos alunos e faz uma breve apresentação do caso, contando a narrativa abordada.

Organização da sala de aula

A turma deverá ser dividida em grupos de três a cinco membros para a realização da atividade, que terá o tempo total de duração de uma hora. O professor, então, comunicará aos grupos que receberão questões acerca do caso, para serem respondidas por escrito e debatidas na aula.

Questões para discussão do caso

São sugeridas as seguintes questões para a discussão do caso, com base na literatura proposta:

- (a) No processo de origem e de crescimento da July Beleza e Makeup, que aspectos podem ser identificados como uma abordagem de causation e de effectuation. Qual abordagem é predominante? Exemplifique sua resposta indicando recortes do caso.
- (b) Quais as principais dificuldades encontradas no crescimento da July Beleza e Makeup? Qual a atitude dos empreendedores diante delas? Que ações diferentes você faria, nessa situação?
- (c) O que os empreendedores devem fazer em relação às lojas de Crato e de Barbalha? Como as decisões sobre essas lojas afetam o crescimento da empresa?

Discussão do caso

Terminado o tempo para a resolução do caso, os alunos deverão posicionar as cadeiras em formato de círculo para debater as questões respondidas. Nesse momento, o papel do professor é estimular a discussão e a participação dos alunos, que deverão estar com as respostas das questões em mãos. Sugere-se que cada questão seja discutida por cerca de 12 minutos. O tempo estimado para essa etapa é 40 minutos.

Encerramento

Nessa última etapa, o professor deve retomar a discussão e tecer comentários, fazendo um “apanhado” da aula, com destaque dos pontos principais e da sua associação à teoria estudada. Da mesma forma, sugere-se que o professor solicite um feedback dos alunos sobre a atividade realizada (cujo tempo estimado dessa fase é o de 20 minutos).

Avaliação

Optando pelo uso do caso como um processo avaliativo, recomenda-se ao professor o estabelecimento de escores, individuais ou em grupo, considerando critérios tais quais: (a) entrega por escrito das questões propostas; (b) participação nas discussões sobre o caso; (c) relevância e associação das respostas e argumentos com a teoria estudada; (d) coerência das respostas com a realidade do caso; e (e) qualidade dos argumentos e das respostas apresentados.

Análise do caso e discussão teórica

O caso da July Beleza e Makeup mostra as dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros na concepção e no crescimento de seus negócios. Inicialmente, torna-se interessante observar a forma como o negócio foi idealizado e

implementado: a elaboração de um plano de negócio e o uso de ferramentas de planejamento e de controle pela empreendedora, assim como seu perfil conservador, denotam que, na origem do negócio, os aspectos causais são predominantes.

Sarasvathy (2001) conceitua as abordagens causation e effectuation como duas formas distintas de direcionar os processos de uma organização: na primeira (*causation*), o efeito é específico, conforme o determinado e com base nas informações conhecidas, havendo a seleção entre os meios para criar os resultados desejados; e, na segunda (*effectuation*), um conjunto de meios é determinado, havendo concentração na seleção entre os possíveis efeitos que tal conjunto pode criar.

Como Sarasvathy (2001) destaca, os processos de causation e effectuation não são excludentes, podendo acontecer de forma integrada no negócio, em diferentes contextos. Dessa forma, embora o perfil empreendedor de Isabela, na formação do negócio, ressalte aspectos da abordagem *causation*; as características de Daniel, seu esposo, frente aos riscos e às oportunidades apresentados ao longo da história, evidenciam a presença da abordagem *effectual*.

Desenvolvida por Fisher (2012), a Tabela 1 destaca as diferenças de comportamento entre as abordagens causation e effectuation.

Após evidenciar as duas formas de abordagem empreendedora, a discussão prossegue, concentrando-se no tópico do crescimento do negócio. Embora essa temática tenha sido explorada de forma limitada na literatura de empreendedorismo, vários estudos denotam importantes descobertas que ajudam a compreender o processo de crescimento de pequenas empresas.

Mudanças de tamanho, em determinado período de tempo, por exemplo, podem ser entendidas como crescimento de uma empresa (Dobbs & Hamilton, 2007). Essa mensuração também é variada, por exemplo, a partir do número de empregados, do faturamento, do aumento dos ativos ou do valor da empresa, e pelo desenvolvimento interno (Machado, 2018).

Nesse sentido, Dobbs e Hamilton (2007) identificaram seis abordagens teóricas sobre o crescimento de pequenas empresas, que são:

- (1) estocástica – considera vários fatores relevantes ao crescimento e ao declínio de uma empresa, como a qualidade da gestão, a preferência dos clientes, as políticas governamentais e uma série de outras forças que, individualmente, respondem por uma pequena parte do crescimento do negócio;
- (2) descritiva – preocupada com a forma de adaptação interna de uma pequena empresa, a fim de que ela continue crescendo;
- (3) evolucionária – modelo indicativo de que o crescimento de uma empresa, ao longo de um período, depende da interação de várias forças internas e externas;
- (4) baseada em recursos – o crescimento da empresa depende dos recursos gerenciais disponíveis, ao longo do tempo, para planejar, gerenciar o crescimento e manter as atividades atuais da empresa;

- (5) aprendizagem – perspectiva cujo recurso crítico é o conhecimento gerado pelos gestores da empresa, possibilitando a evolução subsequente do negócio; e
- (6) determinística – identifica um conjunto estável de variáveis explicativas relacionadas às pessoas, à empresa e ao ambiente da indústria, para entender as taxas de crescimento dos negócios, focando, dessa forma, na causa desse crescimento, não na adaptação para “acomodar” o crescimento.

No caso da July Beleza e Makeup, o crescimento da empresa pode ser melhor explorado sob a ótica da abordagem baseada em recursos – perspectiva elencada por Dobbs e Hamilton (2007). As restrições de recursos financeiros para o desenvolvimento da empresa são contornadas pela iniciativa dos empreendedores em aceitar ajuda financeira dos pais, no início do negócio, ou na administração de recursos próprios, para prover a inauguração de novas lojas.

Recortes do caso, como o uso das redes sociais (por ser uma forma barata de divulgação), a negociação e o pagamento à vista a fornecedores (para trazer marcas novas à loja) mostram que

os empreendedores recorreram a recursos estratégicos, visando objetivamente ao crescimento da empresa.

Vários são os fatores capazes de interferir positiva ou negativamente no crescimento de um negócio, como os relacionados por Morrison et al. (2003), que destacam três dimensões:

- (1) intenção – características pessoais, valores e crenças dos empreendedores ajudam a impulsionar o crescimento do negócio, enquanto a falta de ambição e de visão, o protecionismo e a posição madura no ciclo de vida são aspectos que inibem o crescimento;
- (2) habilidade – nível educacional, conhecimento de diferentes áreas de negócios, percepção real dos proprietários e aprendizado proativo em redes sociais e informais são fatores favoráveis; ao contrário de competências gerenciais restritas, uma base estreita de habilidades, expansão física ou limitações de produção, e uma estrutura organizacional que resulta em falta de tempo e recursos são fatores ameaçadores; e

Tabela 1

Comportamentos subjacentes às teorias de empreendedorismo

Abordagem	Comportamento
Causation (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001) Os processos de causation têm um efeito específico, conforme determinado, e se concentram na seleção entre os meios para criar esse efeito.	Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa: reúne informações sobre as necessidades do cliente para identificar uma lacuna, e analisa tendências tecnológicas.
	Identifica e avalia oportunidades de longo prazo no desenvolvimento da empresa: mapeia (escreve e discute) cenários para o futuro da empresa, e cria e compara projeções financeiras para seu crescimento.
	Calcula os retornos de várias oportunidades: realiza análise do valor líquido ou a probabilidade para escolher entre várias alternativas.
	Desenvolve um plano de negócios: produz um documento escrito e o apresenta ao público externo.
	Organiza e implementa processos de controle: estabelece uma estrutura de relatórios internos (contas de gerenciamento e relatórios), e projeta e implementa uma estrutura organizacional clara.
	Coleta e analisa informações sobre o tamanho e o crescimento do mercado: reúne dados sobre o mercado, e entrevista clientes em potencial.
	Coleta informações sobre concorrentes e analisa suas ofertas: reúne e analisa dados sobre concorrentes, e usa esses dados como entrada nas principais decisões.
	Expressa uma visão e/ou objetivos para o empreendimento: articula a visão ou o objetivo; realiza sessões estratégicas, nas quais as metas são discutidas.
	Desenvolve um plano/projeto para criar produto e/ou serviços: produz plano/projeto, e monitora o desenvolvimento do produto e do mercado, a partir do plano/projeto produzido.
	Elabora um plano de marketing para levar produtos/serviços ao mercado: cria plano de marketing, e implementa e monitora as atividades de marketing, de acordo com o plano criado.
Effectuation (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001) O effectuation é um processo no qual um conjunto de meios é tomado, conforme é determinado, e o empreendedor se concentra na seleção entre os possíveis efeitos criados com esse conjunto.	Itens pertencentes ao construto de “efetivação”, carregado em quatro fatores.
	<i>Experimentação</i>
	Desenvolve inúmeras variações de um produto ou serviço (protótipos) para chegar a uma oferta comercial.
	Experiências com outras maneiras de vender e/ou entregar um produto ou serviço: uso de canais de distribuição e de modelos de receita diferentes.
	Altera o produto/serviço substancialmente, à medida que o empreendimento se desenvolve.
	<i>Perda acessível</i>
	Contribui apenas com quantidades limitadas de recursos ao empreendimento por vez: procura maneiras mais baratas de fazer as coisas; limita os recursos comprometidos com o negócio, considerando o que pode ser perdido; e desenvolve produto ou serviço, usando apenas recursos pessoais.
	<i>Flexibilidade</i>
	Responde a oportunidades não planejadas, conforme elas surgem: altera rapidamente o modelo de oferta/receita; adapta o que estão fazendo aos recursos disponíveis; concentra-se no que está prontamente disponível, ao decidir sobre o curso de uma ação; evita e rejeita conscientemente cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade.
	<i>Pré-compromissos</i>
Assina acordos com clientes, fornecedores e outras organizações: negocia com outras partes, antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido.	

Nota: Adaptada de Fisher (2012).

(3) oportunidade – as condições de mercado, o acesso ao financiamento, a regulamentação do setor público e o mercado de trabalho são fatores pró-crescimento; a posição de poder fraca no setor, a alta dependência de externalidades, as condições econômicas e financeiras adversas, e uma abordagem insuficiente do governo local para o desenvolvimento de negócios são fatores inibidores desse crescimento.

Se tratando do caso apresentado, na dimensão “intenção”, a posição conservadora adotada por Isabela pode ser identificada como um fator inibidor do crescimento; enquanto a visão e a ambição de Daniel são tratadas como fatores favoráveis à expansão da July Beleza e Makeup. Na dimensão “habilidade”, por sua vez, a experiência profissional e a graduação em administração dos dois empreendedores são pontos que favorecem o crescimento da empresa. E, por fim, na dimensão “oportunidade”, as restrições de acesso a capital pelos bancos, e a divulgação de novas marcas, possibilitada por parte dos fornecedores, são fatores que dificultaram o crescimento do negócio. Em contrapartida, o posicionamento adquirido pela empresa na região e a oportunidade de abrir uma loja no shopping são fatores favorecedores do crescimento da organização.

Ao longo da história da July Beleza e Makeup, o acesso a recursos financeiros se apresenta como o principal empecilho para o crescimento, pois os financiamentos eram dificultados pelas instituições financeiras, levando os empreendedores a investir o próprio capital para o negócio crescer. A falta de acesso ao crédito é um dos maiores entraves para o crescimento de pequenas empresas, sobretudo no Brasil.

Segundo estudo realizado pela FIESP (2017), apenas seis bancos são responsáveis por 81% dos empréstimos concedidos a micro e pequenas empresas. Entre as razões para não se conseguir o financiamento, estão: excesso de exigência de documentos, falta de garantias ou necessidade de garantias muito elevadas, redução do limite de financiamento, e taxa de juros muito elevadas. No caso relatado, Isabela retrata as burocracias e a falta de apoio dos bancos e, quando ela finalmente consegue o financiamento de R\$50 mil (30% do que necessitava para a reforma da loja do shopping), ele é adiado, devido a uma greve bancária.

Estudos mostram que os pequenos empreendedores recorrem a estratégias para driblar as dificuldades de crédito e impulsionar o crescimento do negócio. Entre elas, está o franqueamento da empresa. O sistema de franchising pode ser uma opção de crescimento, dada a escassez de recursos – não só de financeiros, mas de funcionários, da gestão, e mesmo informacional, no que tange ao conhecimento dos mercados e dos locais de operação (Melo et al., 2014). Franquear torna-se, portanto, uma estratégia para adquirir capital de terceiros, e para reduzir tempo e esforço na identificação e entrada em outros mercados (Combs et al., 2004).

Uma opção de crescimento da July Beleza e Makeup seria franquear a empresa? Essa é uma alternativa para promover a expansão da empresa de forma rápida e sem a necessidade de um alto investimento, a partir de capital próprio ou da dependência do financiamento de bancos. No entanto, antes de franquear, a empresa deve estar estruturada e se mostrar rentável. Os problemas peculiares, envolvendo o baixo faturamento da loja localizada na cidade do Crato, e a possível abertura de uma loja na cidade de Barbalha são problemas que devem ser solucionados, antes de implementar qualquer outra estratégia de crescimento.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. (2014). Panorama do setor da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2021/05/Panorama_do_Sector_Atualizado_Abril-Rev3.pdf
- Chandler, G. N., DeTienne, D., McKelvie, A., & Mumford, A. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(5), 296-322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- FIESP. (2017). O Financiamento das MPE no Brasil. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds_nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/\\$File/7754.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds_nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/$File/7754.pdf)
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- IBGE. (2019). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/barbalha/panorama>
- IPECE. (2017). Perfil Municipal 2017 – Barbalha. https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/09/Barbalha_2017.pdf
- Machado, H. P. V. (2018). Crescimento de Empresas na Perspectiva de Pequenos Empreendedores de Base Tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 817-840. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170255>
- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. da. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141685>
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth Intention, Ability and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00092>
- Sarasvathy, S. (2001). Toward Causation and Effectuation: a Theoretical Shift From Economic Inevitability To Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Journal*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259121>

Caso de ensino

Esta nota de ensino é parte integrante do caso de ensino:

Santos, I. A. T. dos; Brandão, H. A. (2022). Crescer é fácil? Você que pensa! - O caso da July Beleza e Makeup. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(3), Artigo e2228. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2228>

Financiamento

Este estudo foi financiado, em parte, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.



Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor	
	Santos IAT	Brandão HA
Conceitualização	■	■
Metodologia	■	■
Software		N/A
Validação		N/A
Análise formal	■	
Pesquisa / Levantamento	■	
Recursos	■	■
Curadoria dos dados	■	
Escrita - Rascunho original	■	
Escrita - Revisão e edição		■
Visualização dos dados	■	■
Supervisão / Orientação		N/A
Administração do Projeto	■	■
Financiamento	■	■

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Ítalo Anderson Taumaturgo dos Santos é doutorando em Administração na FEA/USP, e professor assistente do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade de Pernambuco, Campus Mata Norte. Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB) e é graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Suas áreas de interesse incluem Gestão de Stakeholders, Justiça Organizacional e Casos para Ensino, publicando artigos em periódicos como a BASE, GV Casos, Revista Contemporânea em Administração e eventos como Academy of Management, Semead e Enanpad.

E-mail: italotaumaturgo@hotmail.com.

Halana Adelino Brandão é professora de marketing no Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Possui mestrado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e graduação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Suas áreas de interesse incluem Marketing, Consumo, Serviços, Pesquisa Qualitativa, Caso para Ensino. Suas pesquisas vêm sendo publicadas em revistas como Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP); Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF) e Revista Economia e Gestão (E&G).

E-mail: halanabrandao@gmail.com.