

Caso 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*.

O CASO

Para início de conversa...

Eram 10h da manhã de uma segunda-feira e Isabela tinha acabado de acordar. Ainda na cama, ela se lembrava de como o dia anterior tinha sido exaustivo, e processava na mente as principais dificuldades enfrentadas pela July Beleza e Makeup. A empresa de cosméticos, iniciada na pequena cidade de Juazeiro do Norte, interior do Ceará, tinha crescido e, conseqüentemente, os frutos dessa expansão já eram “problemas de gente grande”.

Reclamações dos clientes, queda no faturamento e dúvidas sobre abrir ou não uma nova filial, inquietavam os pensamentos da empreendedora. Esse negócio, erguido em meio a desafios, conquistou reconhecimento e espaço na região em que atuava; restava agora, portanto, impedir que ele se perdesse justamente na sua fase de crescimento.

O que mais poderia acontecer à empreendedora? Qual o futuro esperado para July Beleza e Makeup? Isabela precisava agir, tomando decisões que determinariam o caminho a ser trilhado e, até mesmo, a sobrevivência do negócio, que fora construído com a ajuda e o esforço de seu esposo.

Daniel, marido e empreendedor, companheiro de vida e de negócios de Isabela, tentava acalmá-la e a auxiliar na busca pela melhor solução para aqueles problemas.

Isabela empreendedora?

Em 2013, ano de término da sua graduação em Administração, Isabela refletia sobre o seu Trabalho de Conclusão de Curso, que envolvia um plano de negócios. Certa vez, procurando na Internet produtos cosméticos e maquiagem para consumo próprio, pois, na cidade onde morava, não havia loja física que oferecesse as marcas de sua preferência, ela pensou: “Eu poderia fazer meu Trabalho de Conclusão de Curso justamente sobre esse segmento!”.

Enquanto escrevia o plano, Isabela acreditou que o negócio poderia, de fato, sair do papel. Além disso, coincidentemente na mesma época, a instituição pública na qual ela trabalhava estava prestes a mudar de gestão. Como seu cargo era comissionado, havia ameaças prováveis ao seu emprego. Por conta disso, em uma conversa informal com o marido, ela disse: “Daniel, existe algo que não sai da minha cabeça: estou pensando seriamente em sair do emprego e colocar meu plano de negócio em prática. O que você acha dessa ideia?”

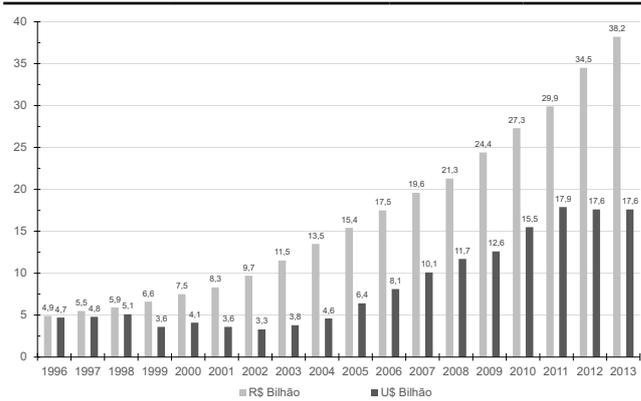
Daniel era companheiro de longa data de Isabela, além de estudante de Administração, e trabalhava como representante de uma grande indústria de cosméticos do país. Como via o crescimento ascendente do setor (Figura 1) e o interesse de sua esposa, não poderia dar outra resposta: “Eu te dou todo o apoio! Vá em frete e abra sua loja!”

July Esmalteria

A July Esmalteria abriu as portas ainda no primeiro semestre de 2013, a partir de um investimento no qual foi investido o 13º salário de Isabela e da venda de um terreno de sua propriedade.

Figura 1

Panorama do setor da indústria Brasileira de Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	US\$ bilhão (preço ao consumidor)		Porcentagem (%)	
	2012	2013	Participação	Variação 2012 x 2013
Mundo	446,7	454,1	100,0	1,7
EUA	72,0	73,3	16,1	1,8
China	39,9	44,2	9,7	10,8
Brasil	41,8	43,0	9,5	2,7
Japão	47,4	39,1	8,6	-17,7
Alemanha	18,1	19,1	4,2	5,2
Reino Unido	16,8	16,9	3,7	1,0
França	16,1	16,8	3,7	4,2
Rússia	14,2	14,2	3,1	0,1
Itália	11,9	12,2	2,7	2,3
México	10,0	10,8	2,4	8,1
Top Ten	288,2	289,5	63,7	0,4

Nota: ABIHPEC (2014).

A loja seguiu o modelo de esmalteria em alta no Brasil: lojas pequenas, bem decoradas, focadas em produtos para unhas. Como o faturamento com a venda exclusiva de esmaltes era baixo, Isabela também incluiu no negócio produtos de maquiagem.

A loja (Figura 2) estava localizada em um ponto estratégico, no bairro central, próxima à principal praça da cidade de Juazeiro do Norte. Trata-se de um município do interior do Ceará, que possui uma população aproximada de 276 mil habitantes, um PIB de R\$ 17.725,62 mil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018), sendo a terceira maior economia do estado e a principal cidade do interior.

Devido à figura do Padre Cícero, a cidade é um dos três maiores centros de religiosidade popular do Brasil, atraindo cerca de 2 milhões de visitantes por ano, o que fortalece a economia local, e torna o comércio varejista aquecido durante todo o ano. O mercado de cosmético, em contrapartida, ainda era dominado pelas franquias populares, que vendiam produtos básicos de beleza. Faltava, portanto, algo “diferente” para destacar esse segmento.

Isabela enxergava condições propícias para empreender na cidade; no entanto, os primeiros resultados do negócio não a animavam: a empreendedora tinha previsto, em seu plano de negócio, um faturamento em torno de R\$14 mil e, no primeiro mês de atividade da loja, ele foi de R\$6 mil.

Figura 2

Primeira loja da July Esmalteria



Nota: Acervo fotográfico da loja (2019).

Já graduada em Administração, Isabela era o tipo de empreendedora multifuncional, isto é, ela fazia as compras da loja, o controle de caixa, os pagamentos e atendia aos clientes. Com isso, não sobrava dinheiro para organizar o marketing da empresa, e ela divulgava os produtos pelas mídias sociais (forma gratuita de comunicação com seu público).

Os meses seguintes também não foram promissores: em alguns dias, a loja faturava R\$50 reais, e todo o dinheiro era usado para manter o negócio funcionando. Não havia, por conseguinte, crédito para capital de giro, sendo o único suporte de Isabela a conta jurídica que abriu no banco. Ainda assim, não foi fácil, em função do excesso de exigências impostas pela instituição financeira. Tudo isso fez Isabela desabafar: “Eu me arrependo de ter saído do meu emprego! Lá, eu tinha um salário, e aqui, eu trabalho tanto e não recebo nenhum retorno!”

Apesar disso, Isabela perseverava, contando com o apoio do marido e da família. O pai e o sogro de Isabela, vendo a vontade e o esforço dela em manter o negócio, emprestaram R\$4 mil para as compras de estoque, feitas em um determinado mês.

Isabela e Daniel, como investimento, decidiram, então, participar da Beauty Fair, em setembro de 2013 – feira internacional de beleza, que acontece há 15 anos, e é reconhecida como uma das maiores das Américas. Realizada na cidade de São Paulo (SP), o evento recebe anualmente mais de 182 mil profissionais, cerca de 500 expositores e mais de 2 mil marcas, movimentando U\$200 milhões em negócios.

Na feira, o casal observou aspectos importantes do mercado, como o fato de que o interior do Ceará não era visto como um polo comercial forte no mercado de beleza, já que era considerado pobre e pequeno. Essa visão interferiu nos negócios de Isabela e Daniel durante a feira: eles não conseguiram crédito, nem prazo, por parte dos fornecedores, e foram atendidos com indiferença. Com muito esforço, eles conseguiram apenas fechar pedidos com os fornecedores da feira, mediante pagamentos à vista.

Havia também preconceito em relação às empresas que carregavam o título de “esmalteria”, vistas como detentoras de faturamento baixo, o que não trazia benefícios aos fornecedores. Esse fato fez com que Daniel sugerisse uma estratégia a Isabela: “Você vê como o título de esmalteria interfere na visão da loja? Vamos mudar o nome July Esmalteria para July Beleza e Makeup?”.

Isabela concordou com a mudança, e o casal retornou a Juazeiro do Norte, levando na bagagem, mais conhecimento do mercado e de produtos, e as novas marcas que despontavam no setor.

Dias de glória

A venda de novas marcas, encontradas apenas na loja de Isabela, começou a ser um diferencial no negócio. E, em 2013, elas alavancaram com as compras de fim de ano. No mês de dezembro, pela primeira vez, a loja vendeu R\$1.000 reais em um único dia.

No ano de 2014, Daniel decidiu sair do emprego e trabalhar com Isabela no empreendimento. Os direitos trabalhistas recebidos por ele foram investidos na loja, com o intuito de trazer outras marcas. No início daquele ano, a loja começou a bater a meta de vendas de 16 a 20 mil reais por mês.

Os fornecedores ficaram impressionados com o faturamento da pequena loja e passaram a considerar o interior do Ceará um local próspero para o mercado de cosméticos. Representantes daquelas marcas passaram a visitar a localidade, e Isabela comentava:

Achei um pouco injusto porque fomos atrás dos fornecedores em São Paulo e tínhamos que pagar os pedidos à vista, e atender a uma série de exigências. Quando eles viram o potencial no interior do estado, começaram a enviar representantes e abrir crédito para outras lojas.

Por outro lado, os fornecedores tinham gratidão pela July, pois a loja abriu espaço no mercado no interior, e lhe ofereciam benefícios especiais. Isabela buscava ter o controle, sendo conservadora nos investimentos feitos em seu negócio. Daniel, por sua vez, tinha um instinto empreendedor mais voltado ao risco, e começou a promover vendas nos salões de beleza da região, bem como a fazer compras ousadas. Sobre isso, Isabela contava: “Eu comprava 10 caixas de batom. Daniel, uma vez, assumiu as compras, e fez um pedido de 100, sendo todas vendidas rapidamente”.

Em 2015, foi inaugurada uma segunda loja, desta vez na cidade do Crato, município vizinho a Juazeiro do Norte. E, no mesmo ano, entraram no mercado concorrentes que tinham uma proposta semelhante à da July Beleza e Makeup. Apesar disso, a loja já figurava como referência na região: “Nós ficamos reconhecidos como a loja em que toda mulher deve estar. Se gostava de cuidar da beleza e não comprava na July, era questionada” – falou Isabela.

Jully Beleza e Makeup no shopping

Isabela e Daniel estavam empolgados com o sucesso da loja, e queriam crescer o mais rápido possível para manter seu status de referência no mercado de cosméticos da região. Foi nesse momento que um convite inesperado surgiu para Isabela: “Olá, Isabela, sou a Sandra, responsável pela administração de lojas do Cariri Shopping, e gostaria de saber se vocês têm interesse em trazer a *Jully* para cá”.

O Cariri Shopping era o único do interior do estado, e contava com 193 lojas, 5 estabelecimentos-âncora, e um fluxo de circulação de 7,5 milhões de pessoas.

Isabela sabia que ser proprietária de uma loja no shopping era algo grandioso; por isso, seu primeiro pensamento foi o de recusar o convite. Daniel, no entanto, tomou a frente e respondeu: “Claro que temos interesse! Quando podemos conversar?”

Três meses depois, com algumas dificuldades, a *Jully* inaugurava sua loja no Cariri Shopping. Os empreendedores tinham previsto um orçamento para reforma do estabelecimento e, no final, gastaram o dobro do valor. Para a estruturação da loja, Isabela tinha procurado financiamento de R\$ 50 mil no banco; contudo, mais uma vez, a instituição apresentou uma série de exigências e, quando finalmente a aprovação foi dada, o banco entrou em greve.

Sem recursos de terceiros e a pressão do shopping para a loja abrir rapidamente, Isabela e Daniel tiveram que custear a reforma com recursos próprios. Para o estoque de produtos na loja, eles estimaram mais R\$100 mil, despendendo, ao final, devido ao tamanho da loja, um total de R\$ 400 mil.

Figura 3

Jully Beleza e Makeup no shopping da cidade



Nota: Acervo fotográfico da loja (2019).

Apesar dos altos custos, somente no dia da inauguração da loja (Figura 3) foram vendidos R\$16 mil em produtos, mostrando que a empresa já seguia passos de “gente grande”. Por outro lado, em paralelo ao crescimento, problemas de proporções maiores começaram a aparecer.

Planos para um futuro próximo

A rotina de Isabela e Daniel era exaustiva: começava por volta das 07h00 da manhã, e terminava às 23h00. Manter três lojas funcionando, com qualidade no atendimento, não era fácil. Além disso, em meio à correria, houve uma surpresa para o casal – um bebê a caminho.

Luiz Guilherme nasceu em agosto de 2017 e mudou a rotina do casal, que dividiram as funções de pais e empreendedores. Assim, enquanto Isabela se dedicava aos primeiros meses de vida do seu pequeno; Daniel comandava a gestão das lojas. Inquietada pelo espírito de empreendedora, Isabela, todavia, não demorou muito a retornar às atividades administrativas dos negócios.

No ano de 2017, a empresa continuava saudável, ou seja, as vendas estavam aquecidas e os empreendedores pensavam em como aproveitar ainda mais o posto de uma das principais lojas de cosméticos da região para expandir seus horizontes. A próxima meta do casal era abrir mais uma loja, dessa vez em Barbalha, cidade cearense de 60 mil habitantes.

Localizada à 12 km de distância do município de Juazeiro do Norte, Barbalha é uma cidade pequena, com PIB per capita de 17.347,60 (IBGE, 2019), que ocupa a 19ª posição no estado do Ceará. Detentora de um grande polo agrícola da região, a cidade era responsável pela maior parte da produção de gêneros alimentícios, destacando-se o plantio de cana-de-açúcar, com uma produção média de 22.750 toneladas por ano, o que lhe confere o título de terra dos verdes canaviais.

Conhecida também pela sua excelência na prestação de serviços de saúde pública, Barbalha tem os principais hospitais da região, bem como o curso de Medicina da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

No que tange ao comércio, a cidade exibia pouca expressividade econômica: em 2017, Barbalha tinha 972 empresas varejistas registradas, e 1.764 empregos formais (IPECE, 2017). No entanto, havia um fluxo significativo de pessoas, vindas das cidades vizinhas em busca dos serviços de saúde, o que, de certa forma, contribuía para a movimentação da economia local.

Outras atratividades da pequena Barbalha, tornava essa movimentação ainda mais intensa em determinadas épocas do ano, como durante as férias, períodos em que pessoas visitavam pontos turísticos naturais, e participavam da Festa de Santo Antônio de Barbalha – evento popular anual, realizado nas festas juninas, que atraía visitantes de diversas cidades do Nordeste.

Embora tivesse poucos habitantes e um comércio limitado, Isabela viu em Barbalha a oportunidade de agregar à sua loja uma grande fatia do mercado daquele lugar, tendo em vista que havia apenas duas lojas do setor de beleza, sendo uma delas uma franquia conhecida nacionalmente. Nesse sentido, uma

nova loja ofereceria comodidade aos clientes residentes naquela cidade e às pessoas que frequentavam o município, além de uma variedade de produtos e marcas – diferencial já reconhecido na July Beleza e Makeup.

Mesmo sem uma definição clara sobre abrir a loja em Barbalha ou não, Daniel sugeriu a Isabela para fechar um contrato de aluguel de um ponto comercial na cidade: “Vou assinar o contrato hoje mesmo, certo? É um ponto bacana e está com um preço bom! A gente aluga e depois pensamos na estratégia de como abrir! Vai servir como um incentivo para a gente expandir nosso negócio!”

Problemas de “gente grande”

Entre o final de 2017 e o início de 2018, o mercado de consumo começou a declinar, porque as clientes estavam mais controladas com relação às suas compras. Sobre isso, Isabela comentava: “Antes, quando chegava a coleção com batons em cinco cores diferentes, a cliente levava as cinco. Hoje, não está mais assim”.

Nessa mesma época, duas situações familiares afetaram o casal: Luiz Guilherme passou por um problema de saúde, que merecia atenção especial; e o pai de Isabela foi diagnosticado com uma grave doença. Sem hesitar, os empreendedores priorizaram a família, passando a se dedicar quase que integralmente ao filho e ao pai de Isabela. Para ajudar nas atividades da loja, eles decidiram, então, contratar um gerente.

Foram meses de aflição e de dedicação total aos cuidados da família. Enquanto isso, o gerente contratado ficou responsável pelo acompanhamento das atividades da loja, incluindo a gestão de pessoal, de vendas e dos estoques. Durante esse período, todas as informações do empreendimento eram repassadas a Daniel e Isabela pelo gerente, e eles, com base nisso, tomavam suas decisões.

Meses depois, Luiz Guilherme e o pai de Isabela se recuperaram dos problemas de saúde, o que permitiu o retorno de Isabela e Daniel à empresa. Na ocasião, eles notaram que alguns problemas não foram reportados a eles pelo gerente: prejuízos com produtos vencidos, reclamações por parte das clientes em relação ao atendimento, e uma queda de 40% nas vendas. Todo o esforço feito durante anos pelos empreendedores, parecia ter sido desconsiderado.

A loja do Crato também passava por dificuldades e o faturamento era suficiente apenas para cobrir as despesas. Ademais, os empreendedores tinham alugado um ponto comercial na cidade de Barbalha há três meses, e começaram a repensar sobre a abertura da nova loja. Isabela compartilhava suas preocupações com Daniel:

Eu não sei, Daniel! Na minha opinião, acho melhor cancelarmos a abertura da loja em Barbalha! Nossa empresa está totalmente fora de ordem! Preciso refazer a nossa estratégia e recuperar nosso faturamento. Nesse momento, a sobrevivência da empresa é o que deve prevalecer. Como vou abrir uma loja, se as que estão vigentes mal conseguem fechar a conta? Além disso, como Barbalha é uma cidade menor que Crato, é provável que não consigamos ter um retorno significativo.

Daniel discordava de Isabela, pois acreditava que a loja de Barbalha poderia ser a saída para recuperar o faturamento, prejudicado pelas outras lojas. Além disso, para ele, era preocupante o fato de rescindir o contrato de aluguel concretizado e perder a fatia de mercado potencialmente aberta naquela cidade. A propósito, circulavam boatos de que uma concorrente de Isabela, cuja empresa era de menor porte, mas vendia marcas semelhantes, estava negociando a abertura de uma loja na cidade. Sobre isso, disse Daniel:

Isabela, acho por bem mantermos a abertura da nova loja. Se a gente rescindir o contrato, teremos que pagar uma multa de R\$10 mil, fora o dinheiro do aluguel já pago e sem uso. Vamos conseguir sair dessa, e eu tenho certeza de que é o faturamento da loja de Barbalha que irá ajudar. Quando abre uma loja em cidade pequena, todo mundo corre para conhecer e comprar. Além disso, podemos usar uma linha de crédito que o governo estadual abriu para lá. É melhor nos adiantarmos, antes que outra loja ocupe nosso espaço, como estão comentando por aí!

O crédito mencionado por Daniel era oferecido pelo Governo do Estado do Ceará a micro e pequenos empreendedores de 10 cidades do Estado, que incluía o município de Barbalha.

Daniel atribuía o problema da loja à ausência dos empreendedores, e acreditava que, tanto o retorno aos negócios quanto a abertura da nova loja, mudariam essa situação. Isabela, por outro lado, defendia a ideia de que eles deveriam primeiramente organizar as empresas em crise, pois a sobrevivência do negócio como um todo estava em xeque.

Uma decisão, portanto, deveria ser tomada o mais rápido possível, tendo em vista que os acontecimentos interferiam fortemente na estratégia de crescimento da empresa. Qual seria o futuro da July Beleza e Makeup?

Notas de ensino

Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Financiamento

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

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	■	■

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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_Setor_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>

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.