RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

CASO DE ENSINO

Novo começo, velhos desafios: sucessão feminina e conflito geracional em empresa com forte presença masculina

Gilmara Rosane Couto da Silva
Fundação Getulio Vargas / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Kailey Ane Fonseca
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Caso de ensino submetido em 13 de dezembro de 2024 e aceito para publicação em 20 de fevereiro de 2025.

DOI
https://doi.org/10.12660/reta.v2n1.2025.92833

RESUMO

Este caso de ensino aborda o desafio de uma jovem contadora, recém-formada, à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho. Ao candidatar-se a uma vaga em uma empresa de médio porte, atuante no setor de maquinário pesado, a jovem é contratada. No entanto, por substituir um contador que ocupava há décadas o cargo, enfrenta resistências dentro da organização. Desse modo, o caso trata de questões como ascensão das mulheres em posição de liderança, conflitos geracionais no ambiente de trabalho e sucessão de talentos em empresas tradicionais e predominantemente masculinas. O dilema está em como a nova contadora pode superar os desafios para exercer sua função de maneira eficaz e conquistar a confiança e o respeito dos colegas e de seus superiores.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente masculino. Conflito geracional. Desafios. Liderança.

New beginnings, old challenges: Female succession and generational conflict in a male-dominated company

ABSTRACT

This teaching case addresses the challenge faced by a young, recently graduated female accountant seeking an opportunity in the job market. Upon applying for a position at a mid-sized company operating in the heavy machinery sector, she is hired. However, by replacing a long-standing accountant who had held the position for decades, she encounters resistance within the organization. Thus, the case explores issues such as the rise of women to leadership positions, generational conflicts in the workplace, and talent succession in traditional, male-dominated

companies. The dilemma lies in how the new accountant can overcome these challenges to perform her role effectively and gain the trust and respect of colleagues and superiors.

KEYWORDS: Male-dominated environment. Generational conflict. Challenges. Leadership.

Nuevos comienzos, viejos desafíos: sucesión femenina y conflicto generacional en una empresa con fuerte presencia masculina

RESUMEN

Este caso de enseñanza aborda el desafío de una joven contadora recién graduada que busca una oportunidad en el mercado laboral. Al postularse para un puesto en una empresa de tamaño mediano que opera en el sector de maquinaria pesada, es contratada. Sin embargo, al sustituir a un contador que ocupaba el cargo desde hace décadas, enfrenta resistencias dentro de la organización. De este modo, el caso trata temas como el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo, los conflictos generacionales en el entorno laboral y la sucesión de talentos en empresas tradicionales y predominantemente masculinas. El dilema consiste en cómo la nueva contadora puede superar estos desafíos para desempeñar su función de manera eficaz y ganarse la confianza y el respeto de sus colegas y superiores.

PALABRAS CLAVE: Entorno masculino. Conflicto generacional. Desafíos. Liderazgo.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a inclusão de mulheres em cargos de liderança tem sido uma tendência crescente no mundo corporativo, fortalecida pelo comprovado aumento no desempenho financeiro, pela melhoria nos índices de Environmental, Social and Governance (ESG) e pelo aumento dos níveis de confiança de consumidores e investidores. No entanto, essa ascensão não ocorre sem desafios, principalmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como o de maquinário pesado.

O caso de Ana, uma jovem contadora que assumiu a chefia do departamento contábil de uma empresa de médio porte, destaca os desafios e as pressões que uma jovem profissional enfrenta, e aos quais é exposta ao ser inserida em um ambiente tradicional e resistente à mudança. O objetivo do presente caso é elucidar como ela deve se comportar e demonstrar o seu potencial e capacidade de gestão.

A MetalMaq, uma empresa de Porto Alegre/RS, com quase 50 anos de atuação no mercado de maquinário para logística, vivia um momento de transição. O contador, Joaquim, com 82 anos, estava prestes a ser dispensado após décadas exercendo suas atividades na empresa. A substituição seria uma oportunidade para a renovação da equipe e modernização do setor. A escolha recaiu sobre Ana, uma jovem contadora de 25 anos, que havia se destacado por seu conhecimento técnico e sua habilidade em lidar com sistemas integrados.

Este caso relata uma situação real ocorrida em uma organização do Rio Grande do Sul. Os nomes da empresa, bem como dos personagens são fictícios, visando a preservar as fontes do caso real aqui apresentado.

O CASO

Mudança de chave, em busca de uma posição de liderança e reconhecimento

O ano era 1988. Ana, uma jovem que residia no Rio Grande do Sul, na cidade de São Leopoldo e, possuía, desde criança, grande facilidade em trabalhar com números. Apoiada por seus pais, ingressou no ensino médio e cursou o Técnico em Contabilidade no Instituto Rio Branco, vislumbrando ser uma profissional admirada e com uma carreira de destaque. Em 1990, no terceiro ano do ensino médio, Ana começou a estagiar, em jornada de meio período, em uma loja de materiais de construção chamada Fortec, situada no centro da cidade de São Leopoldo. Realizava atividades administrativas consideradas simples, mas que, para ela, eram extremamente relevantes, pois refletiam "números" da empresa.

Aos 17 anos, concluiu o ensino médio. Incentivada pelo professor Walter, o qual possuía um escritório de contabilidade na cidade e que também era contador na empresa onde Ana estagiava, ingressou na Universidade do Vale do Rio dos Sinos e passou a cursar Ciências Contábeis.

Com o término do estágio na Fortec, Ana viu-se diante da necessidade de trabalhar para ajudar seus pais no custeio dos estudos acadêmicos, uma vez que sua origem era humilde.

Seu ex-professor de contabilidade recebera elogios de clientes ao capricho e atenção que Ana dedicava às suas atividades. Como conhecia a realidade da ex-aluna, convidou-a para trabalhar em seu escritório. Também sabia que aquela jovem, ávida por conhecimento, tinha um grande potencial e, por isso, merecia uma oportunidade de conciliar os conhecimentos teóricos da faculdade com a prática.

No escritório de contabilidade, Ana passou pelas áreas de departamento pessoal, escrita fiscal e contabilidade propriamente dita. Os boletins IOB eram seus "livros de cabeceira", ou seja, nada que fosse inerente à área passava despercebido pela jovem. Cinco anos depois, recém-formada em bacharelado em Ciências Contábeis, aprovada no exame de suficiência do Conselho Regional de Contabilidade, ou seja, já com CRC ativo, Ana considerava ter significativa experiência profissional na área de contabilidade. Resolveu que era hora não somente de ir em busca de seus sonhos, mas também de superar as atividades de um escritório contábil.

Nos cinco anos seguintes, Ana teve o privilégio de passar em processos seletivos de duas grandes empresas que atuavam no Rio Grande do Sul: Grupo BBB e Rede Mix, ambas localizadas em Porto Alegre. Para se deslocar de sua residência até o trabalho e vice-versa, Ana precisava de três conduções todos os dias. No Grupo BBB, trabalhou como assistente contábil e fiscal; na Rede Mix, como analista fiscal. Em ambas as empresas, Ana não antevia possibilidade de crescimento profissional no curto ou médio prazos, haja vista o complexo sistema de hierarquia que existia e a percepção de que, sempre que surgiam oportunidades de promoção, os homens levavam vantagem.

Há quase dez anos exercendo atividades profissionais em escritórios de contabilidade e algumas empresas de grande porte na área contábil e fiscal, como estagiária, auxiliar e analista contábil ou fiscal, Ana objetivava impulsionar sua carreira. Almejava um cargo com maior visibilidade e remuneração, no qual ela ocupasse a posição de chefia, ainda que isso acarretasse maior responsabilidade. Afinal, era 2000, Ana estava casada, tinha um filho de quatro anos e desejava um emprego que não lhe demandasse tanto tempo com deslocamentos, permitisse qualidade de vida e o status que ela julgava condizente com tudo o que já havia aprendido e vivenciado. Da mesma forma que ela, grande parte de seus colegas da faculdade também não

ocupava cargos de gestão ou liderança; muitos nem sequer atuavam na área contábil, devido à discrepância entre as exigências do mercado e os salários oferecidos frente ao extenso rol de qualificações usualmente requerido.

A inquieta Ana estava determinada a buscar uma vaga como contadora propriamente dita, um cargo majoritariamente ocupado por homens nas empresas, que, em geral, eram promovidos de posições inferiores.

Em um domingo, Ana folheava o jornal Zero Hora, o preferido dos leitores gaúchos em uma época em que as informações ainda não circulavam com a velocidade proporcionada pela internet. Na sessão dos classificados de empregos, deparou-se com o anúncio de uma vaga para o cargo de "contador" que não exigia muitos requisitos. O texto não mencionava um tempo mínimo de experiência no cargo, indicava apenas que deveria ser ocupado por uma pessoa proativa, responsável, com habilidades para liderar equipes e conhecimento em contabilidade comercial e escrita fiscal. Ana, confiante em suas habilidades, entendeu que era apta para a função. Dirigiu-se aos correios na manhã do dia seguinte e enviou seu currículo para a caixa postal indicada no anúncio.

Após alguns dias de angústia, Ana recebeu uma ligação. Tratava-se de um convite para uma entrevista na empresa para a qual ela havia enviado o seu primeiro currículo como candidata ao cargo de contadora. Motivada e muito confiante de que aquela poderia ser sua primeira oportunidade no cargo, Ana vestiu-se de forma a transmitir seriedade e maturidade. Escolheu um terninho preto combinando com uma camisa bege, além de bolsa e sapatos pretos. Escovou bem os cabelos e optou por uma maquiagem discreta. Partiu determinada em busca da conquista que tanto almejava registrar em sua carteira profissional.

Onde estou? O que me espera?

Ao chegar pontualmente ao endereço, situado na cidade de Porto Alegre, Ana se deparou com um grande galpão em um terreno de esquina. O imóvel era todo branco por fora, e na parte superior exibia um letreiro com o nome parcialmente apagado da empresa: MetalMaq. Ao adentrar por uma das grandes portas, viu-se diante de várias máquinas pesadas, do tipo empilhadeira. Logo foi recebida por um recepcionista que a conduziu até uma sala no mezanino, onde seria entrevistada por Adécio, o gerente financeiro da empresa.

Passados alguns minutos, um senhor entra na sala. Aparentando cerca de 60 anos, era alto, tinha traços de italiano, voz potente e ar de seriedade. Após os cumprimentos, ele começou a discorrer sobre a empresa e sua trajetória.

Adécio contou a Ana que a MetalMaq era uma empresa familiar, fundada em 1950. Estava no mercado há quase 50 anos, atuando no setor de venda de empilhadeiras e de suas peças, de prestação de serviços de conserto e locação temporária desses maquinários. Muito orgulhoso, Adécio contou que a empresa possuía cerca de quarenta empregados. Descreveu, então, o corpo diretivo da empresa: "Aqui temos três sócios: um diretor administrativo financeiro, um diretor comercial e um diretor técnico. Eles são irmãos e cunhados entre si" – apontava as fotos de cada um deles na parede da sala. Ana observou que todos aparentavam ter entre 60 e 70 anos.

Em seguida, Adécio perguntou a Ana sobre seus conhecimentos. Demonstrou surpresa diante do fato de aquela jovem já possuir uma vasta experiência e conhecimento nas áreas contábeis e fiscais e ter atuado em empresas de grande porte. Quando Ana indagou sobre

como seria o trabalho a ser desenvolvido na empresa, Adécio respondeu-lhe que a equipe da contabilidade era formada por três funcionários: um contador e dois auxiliares. Seu objetivo era substituir o contador, Joaquim, um senhor de quase 80 anos, que estava na empresa desde a sua fundação. A empresa, explicou ele, estava passando por um processo de readequação do sistema operacional e, por isso, precisava modernizar também as informações contábeis, cujas apresentação e divulgação apresentavam atraso naquele momento. Esclareceu que Joaquim estava ciente da nova contratação e de seu futuro desligamento. Seria necessária uma fase de transição, ou seja, Joaquim permaneceria na empresa, transmitindo ao seu substituto (o novo contador contratado) a rotina e as tarefas inerentes ao cargo, bem como as particularidades da empresa, a forma de apuração dos impostos, entre outros. A empresa estimou que o prazo para a transição seria de três meses.

Adécio forneceu a Ana informações sobre a remuneração do novo contador, bem como os benefícios que a empresa oferecia a seus funcionários. Ana notou que a remuneração não era muito superior à que ela recebia na empresa anterior, onde havia desempenhado uma função hierárquica um pouco abaixo do cargo de contador. Adécio também comentou com Ana que já havia entrevistado outras duas pessoas e que, apesar de ela não atender à exigência de ter exercido o cargo de contador, conforme havia sido anunciado no jornal, ele a considerava apta para a contratação. Sua desenvoltura, o conteúdo de seu currículo e os conhecimentos relatados sobre as questões tratadas na entrevista foram preponderantes para a decisão de Adécio.

Passaram-se alguns segundos de olhares mútuos. Em um rompante, Adécio levantou-se da cadeira e perguntou a Ana se aceitava o emprego: "E, aí, Ana, você aceita a vaga? Afinal, a empresa precisa de almas jovens para continuar crescendo".

Impressionada com a rapidez dos acontecimentos, Ana aceitou, de imediato, a proposta com um gesto de positivo com a cabeça e um largo sorriso. Ela assim o fazia sem acreditar no que estava de fato acontecendo. Afinal, o que lhe motivara àquela candidatura havia sido o fato de assumir o cargo de contador e, não, o salário ou o que mais pudesse ser oferecido.

O contrato foi firmado com um forte aperto de mão. Adécio conduziu Ana à sala onde trabalhava a senhora responsável pelas rotinas administrativas relacionadas aos funcionários da empresa. Ela iria apresentar a Ana todos os documentos que deveriam ser providenciados para a efetivação da sua contratação.

Realizando um sonho ou vivendo um pesadelo?

Alguns dias depois, Ana chegou cedo à empresa para o seu primeiro dia de trabalho na MetalMaq. Considerava que, ali, começava uma significativa ascensão em sua trajetória profissional, pois assumiria o cargo de "contadora" da empresa.

No primeiro dia, Ana foi recebida por Adécio, que a conduziu pela empresa, fazendo as devidas apresentações a todos os funcionários. Ana, então, observou que havia uma recepcionista e uma senhora responsável pelo departamento pessoal, enquanto todos os demais funcionários e gestores eram homens.

Adécio levou Ana a cada uma das salas dos três diretores. Imediatamente ela lembrou das fotos que havia visto no dia da entrevista, onde figuravam senhores de mais de meia idade. Eram todos muito gentis e educados, mas, ao mesmo tempo, um pouco distantes. Cada um deles fez algumas perguntas sobre a vida pessoal de Ana e suas experiências profissionais anteriores,

salientando que endossavam a percepção que lhes fora relatada por Adécio sobre o seu perfil. Apesar de muito jovem, acreditavam que ela seria capaz de gerenciar o setor contábil com grande habilidade.

Por último, Adécio conduziu Ana até a sala onde funcionava o setor da contabilidade, seu novo ambiente de trabalho. Ao entrar na sala, Ana foi apresentada ao atual contador, Joaquim, o qual ela viria a substituir. Tratava-se de um senhor de aparência frágil: era franzino, tinha as mãos trêmulas, usava óculos, falava com voz baixa e quase sempre acabava a conversa com a cabeça baixa. Demonstrou-se um homem um pouco sisudo e lacônico.

Encontravam-se também na sala dois auxiliares: Paulo, um senhor de 55 anos, aparentemente muito sério e reservado, que só falava quando lhe dirigiam a palavra, e Carla, moça muito sorridente, falante, disposta, com pouco tempo de empresa e um modesto conhecimento em contabilidade.

Ana, então, ficou sob os cuidados de seus novos colegas de trabalho. Ela se acomodou em sua nova mesa e, enquanto conversava com seus novos colegas buscando informações sobre a rotina das atividades do setor, percebeu que Joaquim, não era adepto de computadores ou sistemas, realizava suas tarefas manualmente ou em formulários. Em seguida, passava os manuscristos para que Paulo, o auxiliar, digitasse. Sempre que precisava de uma informação ou de um relatório, como um balancete, por exemplo, pedia a Paulo para o gerar e imprimir. Joaquim nem sequer possuía um endereço de e-mail. Tão logo Ana inteirou-se sobre as funcionalidades do sistema utilizado pela empresa, buscou absorver mais informações sobre as rotinas e transações da empresa com Joaquim; porém, sem muito sucesso.

Ao longo dos dias, Ana tentava readequar rotinas e procedimentos que até então eram realizados de forma arcaica. Buscava agilizar a inserção das informações no sistema e, até mesmo, automatizá-las, para que a contabilidade trabalhasse com prazos mais curtos e reportasse à diretoria informações mais precisas e rápidas para uma tomada de decisão mais assertiva.

Entretanto, sempre que Ana demandava alguma tarefa aos auxiliares, Joaquim intervinha, opondo-se ou anulando suas instruções. Havia ocasiões em que ele inseria uma demanda sua como prioritária. Essas atitudes começaram a causar grande desconforto e constrangimento aos auxiliares, pois estavam sob o comando de duas chefias com diferentes instruções e prioridades.

Nas diversas tratativas de Ana com Joaquim, quando ela o questionava sobre a possibilidade de resolver algumas das intermináveis pendências de conciliações apontadas pela auditoria, era ignorada sob a justificativa de que ele aguardava, por exemplo, documentos específicos do banco para embasar os referidos lançamentos contábeis, uma vez que, para ele, somente o extrato bancário não era suficiente. Assim, muitas operações que refletiriam diretamente no resultado da empresa não eram devidamente contabilizadas. Isso justificava as ressalvas da auditoria ao efetuar a análise das demonstrações financeiras dos exercícios.

Ana estava na empresa há apenas vinte dias quando ocorreu um problema na contabilidade: o prazo para fechamento contábil do mês anterior havia expirado. Ana foi chamada pela diretoria para dar explicações sobre o motivo do atraso; afinal, ela fora contratada justamente para resolver esse tipo de situação.

Ana foi convocada a uma reunião pela diretoria. O ambiente era intimidador: em torno de uma imensa mesa de reuniões, estavam os três diretores da MetalMaq e Adécio, o gerente administrativo que a havia contratado. A jovem aspirante à contadora foi posta à prova quando, severa e seriamente, lembraram-na das atribuições e condições que lhe recaíam por ocasião de sua contratação e às quais, aparentemente, ela não estava correspondendo. Adécio mencionou,

até mesmo, que a diretoria estava cogitando a possibilidade de rescindir seu contrato ao final do período de experiência.

Até aquele momento não havia ocorrido nenhum tipo de interação da diretoria com Ana. Nenhum tipo de abordagem havia sido feita acerca da evolução na transição das pessoas envolvidas no cargo de contador — nesse caso, entre Ana e Joaquim —, nem a respeito do andamento das modernizações da rotina dos trabalhos no setor contábil ou sobre a relação de Ana com os auxiliares contábeis.

Em sua defesa, e já cansada das frustradas tratativas com Joaquim, Ana relatou, de forma altiva, que não estava ocorrendo uma transição de fato, pois Joaquim não lhe fornecia informações suficientes sobre a execução das tarefas. Também não aceitava sua opinião para solucionar as pendências apontadas pela auditoria quanto aos procedimentos contábeis, nem tão pouco respeitava as orientações e demandas que ela passava aos auxiliares. Joaquim impedia, desse modo, toda e qualquer mudança na rotina, bem como a automatização de algumas tarefas, porque não confiava no "sistema".

Ana reportou também que, sob sua perspectiva, diante de tudo o que fora relatado, não haveria uma transição pacífica e eficaz. Acrescentou que o ambiente organizacional na sala da contabilidade estava tornando-se insustentável e constrangedor, até mesmo para os auxiliares, que necessitavam se reportar a "dois" chefes com dinâmicas de trabalho completamente diferentes. Além disso, eram explícitos os sinais de conflito entre os dois contadores em relação à condução dos trabalhos do setor.

A jovem pronunciou que, na sua visão, dada a cobrança a que estava sendo submetida, vislumbrava somente duas opções à diretoria: permitir que ela assumisse imediata e isoladamente a responsabilidade pelos trabalhos do setor contábil, bem como pela equipe, ou demití-la imediatamente, pois não concordava em ser cobrada por uma situação que, de fato, não estava sob sua alçada e domínio, uma vez que Joaquim não permitia sua interação efetiva na condução das atividades daquele setor.

ENCERRAMENTO DO CASO

Com o posicionamento firme da jovem Ana, que apresentou duas possibilidades à diretoria como solução para a situação, seguiu-se um breve momento de silêncio. A diretoria, diante da determinação e seriedade com a qual ela havia conduzido a situação, decidiu optar por sua permanência na empresa. Assim, determinaram que Joaquim fosse transferido no dia seguinte para outro setor o que permitiria a Ana assumir, com total e exclusivo domínio, a contabilidade e demonstrar sua capacidade por meio da condução do seu trabalho. Ana permaneceu na empresa por quase três anos, desligando-se por iniciativa própria para seguir com a expansão da sua carreira profissional em uma rede de hotéis.

Durante o tempo em que atuou na MetalMaq, Ana implantou várias melhorias no desenvolvimento das atividades do setor contábil, conquistou a confiança dos colegas e da diretoria. Pareceres da auditoria atestaram sua reputação e capacidade e, durante sua gestão, foram emitidos sem ressalvas com relação às demonstrações contábeis encerradas.

A liderança feminina em uma empresa com forte presença masculina envolve uma série de desafios complexos. Além das barreiras relacionadas ao gênero, também se destacam os desafios decorrentes das diferenças de gerações, especialmente no que se refere à convivência

entre profissionais mais jovens e aqueles com maior tempo de experiência. Há ainda o desafio de equilibrar inovação com tradição. O sucesso da transição depende da capacidade da nova liderança de construir sua legitimidade, minimizar os conflitos e apresentar resultados que garantam a continuidade da empresa.

Há, ainda, um grande caminho a ser percorrido pelas mulheres para que, nos ambientes corporativos, públicos ou privados, elas sejam mais valorizadas, possuam maior representatividade, tenham igualdade de oportunidades tanto na ascensão da carreira profissional quanto na questão salarial. São urgentes a desconstrução do mito sobre a incapacidade ou capacidade relativa da mulher em conciliar vida pessoal e profissional, a implementação de políticas sobre diversidade e inclusão, o acesso a programas de mentoria, o incentivo à formação acadêmica em carreiras dominadas por homens, a ampliação da divulgação de referências femininas como líderes bem-sucedidas e a obrigatoriedade da divulgação de relatórios sobre diversidade de gênero e paridade salarial por empresas e instituições, independente do porte econômico ou atividade fim (Nações Unidas Brasil, 2025).

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica.

AUTORAS

GILMARA ROSANE COUTO DA SILVA

Mestranda em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Contadora nas Organizações Paulo Octávio / Brasília – DF.
E-mail: gcoutosilva@hotmail.com

KAILEY ANE DOS SANTOS FONSECA

Mestranda em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Analista de Recursos Humanos no SEBRAE – Amazonas. E-mail: kailey.ane@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

GILMARA ROSANE COUTO DA SILVA

Conceitualização (Igual); Supervisão (Liderança); Administração do projeto (Liderança) Investigação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Escrita – rascunho original (Liderança); Escrita – revisão e edição (Igual); Validação (Igual).

KAILEY ANE DOS SANTOS FONSECA

Conceituação (Igual); Supervisão (Suporte); Administração de projeto (suporte); Investigação (Igual); Curadoria de dados (Suporte); Escrita – rascunho original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Igual); Validação (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Prof. Dr. Helio Arthur Irigaray e ao Prof. Dr. Augusto Sales pelo incentivo e apoio fundamental na publicação deste caso de ensino. O entusiasmo de ambos foram essenciais para a construção deste trabalho, agora destinado à divulgação na Revista Tecnológica de Administração.