

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Clara Rezende Pitondo Dias

Caso Confeções Pitondo Dias: Os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar

Juiz de Fora

2025

Maria Clara Rezende Pitondo Dias

Caso Confeções Pitondo Dias: Os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar

Trabalho de conclusão de curso do bacharelado em Administração ministrado pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito final para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cristina Sayuri Côrtes Oushi Dusi

Juiz de Fora
2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pitondo Dias, Maria Clara Rezende.

Caso Confecções Pitondo Dias : Os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar / Maria Clara Rezende Pitondo Dias. -- 2025.

44 p.

Orientadora: Cristina Sayuri Côrtes Oushi Dusi

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Empresas familiares. 2. Crescimento de pequenas empresas. 3. Profissionalização. 4. Sucessão. 5. Comércio eletrônico. I. Dusi , Cristina Sayuri Côrtes Oushi, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 13 de março de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA CLARA REZENDE PITONDO DIAS
Data: 02/04/2025 10:22:33-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Maria Clara Rezende Pitondo Dias

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: Presencial

Ata da sessão pública referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Caso Confeções Pitondo Dias: os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar**, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela discente MARIA CLARA REZENDE PITONDO DIAS (matrícula202026028), sob orientação da Profª Drª CRISTINA SAYURI CORTES OUCHI DUSI na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao décimo terceiro dia do mês de março do ano de 2025, às 16 horas, na sala de videoconferência da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutora	CRISTINA SAYURI CORTES OUCHI DUSI	Orientadora
Doutor	THIAGO GOMES DE ALMEIDA	Membro da Banca
Doutor	FABRÍCIO PEREIRA SOARES	Membro da Banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo a senhora Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, a discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetida à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, a senhora Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos senhores membros da Banca Examinadora e pela discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de Bacharelado em Administração, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 13 de março de 2025.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 26/03/2025, às 11:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º

do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi, Professor(a)**, em 26/03/2025, às 13:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Clara Rezende Pitondo Dias, Usuário Externo**, em 31/03/2025, às 11:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabricio Pereira Soares, Professor(a)**, em 01/04/2025, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2316495** e o código CRC **71BD40CA**.

RESUMO:

A empresa Confecções Pitondo Dias, uma pequena confecção familiar do setor de moda íntima, enfrenta o desafio de crescer e se profissionalizar diante da entrada da filha do fundador no negócio. O estudo se trata de um caso de ensino cujo objetivo é apresentar e discutir os desafios do crescimento e da profissionalização em empresas familiares, permitindo que estudantes e profissionais reflitam sobre questões de gestão, sucessão e estratégia a partir de um contexto empresarial real. Metodologicamente, o caso foi desenvolvido a partir de dados reais obtidos junto à empresa, bem como da experiência direta da autora como participante. Esses dados foram complementados por pesquisas de mercado e pela literatura sobre o tema, o que garantiu autenticidade e relevância à narrativa. Os principais desafios retratados incluem o preparo para a possível sucessão entre as gerações no comando da empresa, a implementação de práticas de gestão profissional e a introdução do comércio eletrônico como novo canal de vendas em um negócio familiar de estrutura tradicional. Como contribuição, o estudo evidencia a importância da profissionalização e do planejamento para um crescimento sustentável em empresas familiares, equilibrando dilemas emocionais com decisões estratégicas. Assim, oferece um material didático que enriquece a discussão acadêmica sobre empreendedorismo e estratégia para empresas familiares no Brasil, permitindo que os alunos vivenciem o papel de outra estudante que, no momento, enfrenta desafios semelhantes aos que eles também podem vir a enfrentar. Conclui-se que a adoção de práticas profissionais de gestão e uma preparação estruturada para a sucessão são elementos fundamentais para a longevidade da empresa. Nesse sentido, iniciativas de expansão, como a adoção do comércio eletrônico, devem ser conduzidas considerando o alinhamento entre gerações e um planejamento estratégico cuidadoso.

Palavras-chave: empresas familiares; crescimento de pequenas empresas; profissionalização; sucessão; comércio eletrônico.

ABSTRACT:

Confecções Pitondo Dias, a small family-owned business in the intimate apparel sector, faces the challenge of growing and professionalizing with the entry of the founder's daughter into the company. This teaching case aims to present and discuss growth and professionalization challenges in family businesses, enabling students and professionals to reflect on management, succession, and strategy issues in a real business context. Methodologically, the case was developed using actual data collected from the company and complemented by the author's direct experience as a participant. These data were supplemented with market research and relevant literature, ensuring authenticity and relevance of the narrative. The main challenges presented include preparing for potential generational succession, implementing professional management practices, and introducing e-commerce as a new sales channel within a traditional family business. As a contribution, the study highlights the importance of professionalization and strategic planning for sustainable growth in family businesses, balancing emotional dilemmas with strategic decisions. Thus, it provides educational material that enriches academic discussions on entrepreneurship and strategy for family-owned enterprises in Brazil, allowing students to experience the role of another student who currently faces challenges similar to those they might also encounter. The conclusion emphasizes that adopting professional management practices and structured succession planning are crucial elements for the company's longevity. Therefore, expansion initiatives, such as adopting e-commerce, should be carried out considering intergenerational alignment and careful strategic planning.

Keywords: family-owned businesses; small business growth; professionalization; succession; e-commerce.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 ANTECEDENTES	9
3 MOMENTO ATUAL	10
4 MERCADO GEOGRÁFICO E DE CONSUMO	14
5 NOTAS DE ENSINO	16
5.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO.....	16
5.2 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA	16
5.3 FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS	17
5.4 RELEVÂNCIA DOS TÓPICOS	17
6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	18
7 ANÁLISE DO CASO E DINÂMICA DE DISCUSSÃO EM PLENÁRIA	18
7.1 BLOCO 1 - DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
7.2 BLOCO 2 - CRESCIMENTO: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES	26
7.3 BLOCO 3 - ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	32
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

A entrada de uma filha em uma empresa familiar é um marco importante. Até entrar na Faculdade de Administração, a jovem Maria Clara, então com 18 anos, nunca havia tido contato com gestão. Durante os anos de colégio, ela se dedicou apenas aos estudos e, assim, não frequentava a empresa fundada por seu pai, a Confecções Pitondo Dias, nem mesmo se interessava em como tudo funcionava nesse ramo.

Em 1998, Alan, pai de Maria Clara, fundou a Confecções Pitondo Dias na cidade de Mar de Espanha, Minas Gerais, com a finalidade de produzir cuecas de sua própria marca. Apesar da confecção fazer parte da vida da filha por ser a grande fonte de renda da família, Maria Clara não tinha interesse em acompanhar o dia a dia empresarial, principalmente, porque ocupava a maior parte do próprio tempo aos seus afazeres escolares. Além disso, Alan nunca a cobrou para dar um suporte para ele em seu negócio, dado que, em sua visão, a filha teria mesmo que se dedicar aos estudos, algo que o pai sempre prezou.

Contudo, nos anos finais do ensino médio, Clara, como também é chamada, precisava decidir os rumos de sua vida acadêmica. Até aquele momento, ela não tinha certeza do que queria seguir como profissão, mas começou a olhar a empresa de seu pai como uma oportunidade. O fato de seguir com o negócio da família agradaria a Alan ao mesmo tempo que daria uma base para a filha, que já teria um lugar sólido para trabalhar e começar sua vida profissional. Dessa forma, no final do seu terceiro ano do ensino médio, Maria Clara decidiu fazer os exames para entrar no curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), pois acreditava que essa faculdade lhe daria uma boa base para entender mais sobre gestão e, com isso, poderia aplicar os conhecimentos adquiridos na empresa de sua família.

Assim, no início do ano de 2020, Maria Clara iniciou seus estudos na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) com a pretensão de apenas estudar nos primeiros períodos. Entretanto, deu-se a pandemia da Covid-19, o que levou a faculdade a parar as atividades por um certo tempo. Nessa fase, a empresa também teve que parar, mas voltou a funcionar bem antes que a universidade retornasse com suas atividades regulares.

No dia em que a empresa retomou as operações, Alan se deparou com uma das situações mais complicadas que já havia enfrentado no local, um grande problema com uma funcionária de confiança que era responsável por toda a parte financeira da confecção. Nesse momento conturbado, o empresário necessitava de alguém para ajudá-lo com as questões financeiras e, assim, exercer a função da colaboradora que foi desligada. Logo no primeiro instante ele pensou

em sua filha. Ela, que estava em casa sem aulas da faculdade, seria, para Alan, a pessoa ideal para ajudá-lo. Além de ser alguém de sua extrema confiança, Clara, na visão dele, seria capaz de compreender a situação e auxiliar da melhor forma possível, já que a jovem sempre demonstrou competência e inteligência.

Dessa forma, Maria Clara passou a frequentar a Confecções Pitondo Dias, inicialmente para aprender sobre o negócio fundado pelo seu pai e sobre gestão em geral, visto que, quando a pandemia teve início, ela tinha cursado apenas uma semana de aula na Faculdade de Administração.

Após um breve período de aprendizado na firma, Maria Clara passou a gerenciar os movimentos de pagamentos e recebimentos. Foi um processo muito difícil, pois ela precisava aprender sobre os processos enquanto assumia a responsabilidade de gerenciá-los.

Sua primeira impressão sobre a empresa foi de que era gerenciada de forma bastante informal. Por ser uma pequena empresa, a Confecções Pitondo Dias enfrentava desafios comuns a negócios desse porte, como a centralização na figura do dono e um certo conservadorismo. Por isso, percebeu que havia barreiras para implementar mudanças nos processos e na gestão do negócio.

Além disso, algo que lhe despertou atenção foi o formato de vendas em atacado. Desde o início do empreendimento, Alan era o responsável por prospectar e reter clientes em suas viagens à cidade de Nova Friburgo, no estado do Rio de Janeiro e, até os dias atuais, essa é a região onde estão as empresas consumidoras mais fiéis à marca. Não foram identificados planos para a aquisição de novos clientes e o proprietário continua sendo o único responsável pela prospecção.

Quando Clara retornou aos estudos e passou a conhecer mais sobre administração, se deparou com diversas teorias e aplicações, principalmente de marketing e estratégia, que não via presentes na empresa de seu pai. Para ela, a expansão da marca é um grande ponto ainda inexplorado. Ela também nota uma falta de identidade de marca, o que dificulta a empresa se destacar frente aos seus concorrentes. Questões relacionadas a planejamento estratégico como missão, visão, valores, posicionamento, objetivos, estratégias e planos de ação não foram pensadas ou trabalhadas e, portanto, não estão claras tanto para seus colaboradores quanto para os clientes e fornecedores.

Além disso, conectada com o mundo virtual, Clara sente uma grande vontade de expandir a comercialização para o *e-commerce*, pois enxerga nesse canal uma oportunidade de aumentar a receita. Embora as vendas não estejam caindo, a empresa não apresentou

crescimento nos últimos anos, o que coloca o empresário em uma zona de conforto, mas não gera perspectivas de longo prazo.

Contudo, Clara entende que, ao entrar em um novo canal, a empresa pode encontrar muitas dificuldades, principalmente por ter uma gestão informal, com uma estrutura simples e estratégias muito intuitivas. Além disso, a empresa não tem experiência com vendas *online* e a estrutura ainda básica não parece oferecer os recursos necessários para esse meio de comercialização dos produtos.

Ao questionar Alan sobre a possibilidade de introduzir a empresa no comércio virtual, Clara recebeu permissão para tentar, desde que tome frente desse projeto e assuma os processos e responsabilidades. O fundador traz consigo um conservadorismo muito forte e um pensamento que trava sua expansão: "é melhor ser pequeno e forte do que ser grande e fraco".

Sua filha, por sua vez, acredita que a empresa possa crescer, mas que, para isso, deverão acontecer transformações para proporcionar uma base sólida para o desenvolvimento de um novo formato de vendas.

No momento, as decisões para o futuro da Confecções Pitondo Dias cabem a Maria Clara. Ela precisaria estudar o ambiente do negócio, bem como as particularidades da empresa, a fim de encontrar o melhor caminho. Além disso, mudanças nos processos e no modelo de gestão teriam que ser implementadas, o que coloca a jovem e futura administradora em uma situação desafiadora.

2 ANTECEDENTES

A Confecções Pitondo Dias é uma empresa fundada em 10 de julho de 1998 pelo empresário e atual gestor-proprietário Alan Pitondo Dias na cidade de Mar de Espanha, Minas Gerais. Sua atividade principal é a confecção de cuecas de sua própria marca, Totter, que são vendidas apenas em formato de atacado.

O negócio surgiu de uma grande vontade de Alan em criar um empreendimento que pudesse ter uma venda regular ao longo do ano. Ele também foi muito influenciado pelo grande movimento do setor têxtil com o qual havia tido contato durante o tempo que residiu na cidade de São Paulo, de 1992 a 1994. Ao retornar para a cidade de Mar de Espanha, ele encontrou uma pessoa que fazia facção de bermudas e, assim, começou a trabalhar com a venda desses produtos. Entretanto, as vendas não eram constantes o ano todo e ele passou a procurar produtos que não sofressem com a sazonalidade. Foi quando teve a ideia de fabricar e vender cuecas.

Sua entrada nesse ramo iniciou com a terceirização da fabricação de um único produto: cuecas *slip* de malha. Cinco pessoas produziam as suas peças - o que é conhecido como facção - e Alan vendia 90% da sua produção na cidade de Nova Friburgo, no estado do Rio de Janeiro. A cidade foi escolhida por ser polo no comércio de roupas íntimas e já ter um perfil de vendas por atacado para comerciantes e sacoleiros. Para a comercialização em outras localidades, além de serem feitas pelo próprio dono, ele contou também com a ajuda de representantes em diferentes estados, como São Paulo, Paraná e Rondônia.

As vendas das cuecas foram um sucesso, o que permitiu que Alan abrisse a própria fábrica e contratasse aquelas cinco pessoas que faziam parte da facção e se mostraram competentes na produção. Nela, o proprietário continuava como responsável pela atração, aquisição e manutenção de empresas clientes. Para a entrega das mercadorias em Nova Friburgo, a confecção utilizava um caminhão adquirido pela empresa, enquanto para outros municípios, distribuía por meio de transportadoras.

Até o ano de 2012, metade da sua produção de cuecas ainda era feita por facções, pois Alan foi aumentando a capacidade produtiva de sua empresa aos poucos. Em seus relatos, conta que foi "sempre com o pé no chão". Já como marca, primeiro utilizou o nome Pitondo, seguido por *For Brazilian* e, apenas em 2007, entrou com o pedido do nome Totter, que continua em vigor até os dias atuais.

3 MOMENTO ATUAL

Atualmente, a empresa conta com 41 funcionários que são divididos de forma simples, sem uma estruturação formal de departamentos. Quatro pessoas exercem funções administrativas: Maria Clara, a filha, cuida da parte financeira; Natália fica por conta do gerenciamento de pedidos, vendas e compras de matéria prima; Flávia organiza as informações sobre as produções diárias, cotações e compras de materiais de uso e consumo; e recentemente, Alan, o filho mais novo do proprietário Alan, também começou a trabalhar na empresa da família, ficando responsável por auxiliar na gestão de estoque, pedidos e vendas. O restante exerce atividades relacionadas à produção e expedição: um encarregado, um expedidor, um auxiliar de corte, um auxiliar de serviços gerais, um cortador, 14 costureiras, 5 arrematadeiras, 8 embaladores, 4 armadores e 2 embanhadeiras.

No setor financeiro, cabe a Maria Clara gerenciar as contas a pagar e a receber. Para auxiliá-la, ela utiliza um programa contratado pela empresa, onde são lançadas todas as vendas com seus respectivos valores e prazos de pagamentos. Assim, em seu dia a dia, ela fica atenta

ao que tem a receber, devendo entrar em contato com os clientes para disponibilizar os dados da conta da empresa para depósito ou alertá-los para o envio dos cheques como pagamento. Quando ela recebe cheques, todos devem ser repassados ao proprietário, que é o único responsável por ficar com eles até o prazo de liquidação.

Para o controle de Alan, todo mês Maria Clara deve entregar a ele um relatório com os recebimentos, que é analisado e assinado para que ela possa prosseguir com a baixa do título no programa. Até 2025, quando esse caso foi produzido, esse relatório é feito em uma planilha à mão, pois o gestor não utiliza o programa no seu computador, nem mesmo planilhas eletrônicas. Para ele, "tudo deve ser anotado e assinado".

Clara também é responsável por gerir as contas a pagar, o que funciona da seguinte maneira: todas as compras são informadas a ela pelos outros três funcionários. Com isso, a cada semana ela se reúne com seu pai e chefe, Alan, para informá-lo o que deve ser pago e, assim, ele aprova e destina o recurso a ser utilizado para o pagamento dos fornecedores. Maria Clara não tem autorização para pagar algo sem antes ser autorizada pelo pai. Por isso, nas contas bancárias da empresa na internet, ela apenas possui o acesso para incluir boletos e transferências. A autorização deles precisa ser dada por Alan.

No cenário de vendas, a captação de novos clientes ainda é feita por Alan, que faz viagens recorrentes a Nova Friburgo, onde está seu maior mercado. Mesmo que eventualmente cheguem novos compradores para a marca, estes a conhecem a partir de indicações de antigos clientes, visto que a empresa não faz nenhuma ação de *marketing* para divulgação da marca e aquisição de novos consumidores do mercado de roupas íntimas.

Além disso, cabe também ao proprietário a manutenção de seus clientes por meio de constantes negociações por telefone com os demais gestores das empresas clientes. Em programações de compras, nenhum preço é informado aos consumidores pela Natália, funcionária responsável, sem antes ter a aprovação do empresário. Ela apenas responde aos clientes sobre os preços em compras rotineiras, cujos preços já foram antes negociados com Alan. Qualquer mudança não acontece sem autorização do dono.

Ainda na questão das vendas, é concedido prazo de pagamento, que pode variar em até 180 dias da data da compra. Tal período depende exclusivamente da autorização do proprietário, não tendo a funcionária o aval de aprovar os prazos. Assim, nas vezes em que não é o próprio Alan que conversa e negocia com o cliente, Natália deve fazer a conexão entre o comprador e o dono.

Dessa forma, a funcionária, além de exercer uma ponte na comunicação, prospectando novos pedidos, exerce a mesma função em relação aos fornecedores dos insumos para a

produção. Quando há a necessidade da compra de fios, elásticos e tecidos, Natália entra em contato com a rede de fornecedores da empresa solicitando cotações que são passadas para Alan aprovar e seguir com a compra. Nessa parte também está atuando o filho mais novo do proprietário, que precisa estar atento aos estoques e programações de pedidos para que todos os clientes possam ser atendidos no prazo estipulado na negociação. Mesmo que ele converse diretamente com os fornecedores, todas as compras devem ser antes aprovadas pelo seu pai.

Para a produção, os elásticos das cuecas são encomendados pela empresa em três principais fornecedores: Comercial Rocha, Fibrila e Zanotti. Essas indústrias os fabricam de forma personalizada com o nome da marca Totter e com as artes aprovadas pelo proprietário da Confecções Pitondo Dias.

Além disso, 70% dos tecidos utilizados para a fabricação das cuecas são comprados prontos diretamente de três principais fornecedores: Liathu, Ematex e Rocabella e 30% são fabricados no Sul do país para a própria empresa. Contudo, o plano do proprietário é aumentar a parcela de tecidos feitos no Sul, onde a compra dos fios é realizada diretamente por ele com empresas de importação e o valor dos tecidos de poliéster para a produção consegue ficar 15% mais barato.

Nesse caso, a Confecções Pitondo Dias adquire os fios, que são entregues direto em uma fábrica de tecelagem. Ao serem tecidos, eles são levados diretamente para uma indústria especializada em tingimento, que ao finalizar o processo, entrega para a Confecções por meio de uma transportadora contratada pela própria empresa. Dessa forma, Alan, o dono, deve pagar o fornecedor do fio, bem como a empresa de tecelagem, tinturaria e transporte.

Para gerir todo esse processo, ele conta com o serviço de uma terceira pessoa que trabalha para as empresas sulistas e consegue supervisionar de perto todo o processo para repassar as informações para o proprietário e para Natália e Alan filho, outros responsáveis por controlar esse processo produtivo. Eles devem estar em constante contato com os funcionários das outras indústrias, informando todas as programações de quantidades, tipos e cores de tecidos que devem ser produzidos, como também cobrando resultado quando necessário.

Além da responsabilidade de gerenciar a produção dos próprios tecidos da empresa, Alan filho relata que enfrenta dificuldades no gerenciamento de estoques, pois mesmo que exista um programa onde podem ser lançadas as compras, produções e pode dar baixa nas mercadorias vendidas, isso não acontece na realidade. Somente as produções diárias são lançadas pela funcionária Flávia. Porém, quando há a venda de mercadorias, as peças não são sinalizadas no programa. Isso é feito ainda de forma arcaica com anotações pelo responsável da expedição, que deve contar manualmente as cuecas que estão finalizadas. O mesmo acontece

com as matérias primas, como tecidos, forros e elásticos. Eles são contados e controlados pelo colaborador que não utiliza a tecnologia do programa para facilitar o gerenciamento. Com isso, erros podem ocorrer de forma mais frequente e não é possível uma supervisão em tempo real das quantidades em estoque.

Como exposto anteriormente, a funcionária Flávia, além de lançar as produções no programa e enviar um relatório diário para o proprietário analisar, fica responsável ainda pelas cotações e compras de materiais de uso e consumo, como por exemplo, papéis, envelopes e canetas para o escritório, peças para manutenção do maquinário e caixas de papelão para produtos já embalados. Como acontece nas aquisições de matérias primas, essas compras, ainda que mais rotineiras, também devem ser submetidas à aprovação do dono.

Ao realizar um levantamento, Maria Clara verificou que a Confecções Pitondo Dias possui uma carteira de 241 CNPJs de clientes ativos que fizeram pelo menos uma compra desde 2020. Dentre eles, 74 são da cidade de Nova Friburgo, mostrando que, aproximadamente, 31% de seus consumidores estão concentrados em uma mesma cidade.

Com relação à produção, atualmente seu catálogo de produtos conta com cuecas para adultos e crianças, em três diferentes modelos - boxer, *slip* e samba canção - e diferentes tecidos - *cotton*, poliamida, poliéster, liganete, suede e acetinado. Entre eles, ainda há opções de estamparia lisa, estampada, risca de giz e listrada, sempre prezando por moldes e costuras que sejam confortáveis para seu público.

Do total vendido pela empresa, levantou-se que no ano 2023, 82% das cuecas foram produzidas internamente, enquanto 12% são cuecas infantis feitas de forma terceirizada por uma facção, pois isso garante um custo menor. A grande maioria de sua produção própria (74%) são cuecas box para adultos, seguida pelo modelo de samba canção também adulto, que corresponde a 14%. Em pequenas quantidades ainda são produzidas algumas cuecas infantis (7%) e o modelo adulto *slip* (5%) que é pouco procurado pelos consumidores.

O valor médio gasto na produção da Confecções Pitondo Dias corresponde a 75% do valor das vendas, o que garante para a empresa um “lucro” de 25% sobre o seu faturamento. Contudo, esse resultado é o valor informado pelo proprietário a partir de uma noção dos custos que o negócio possui, pois não há uma análise bem estruturada e fundamentada de todos os gastos envolvidos na operação. Ao ser questionado sobre a forma como gerencia os custos, Alan responde: “Se eu te mostrar, você não vai entender meu jeito, mas eu sei que não estou perdendo.”

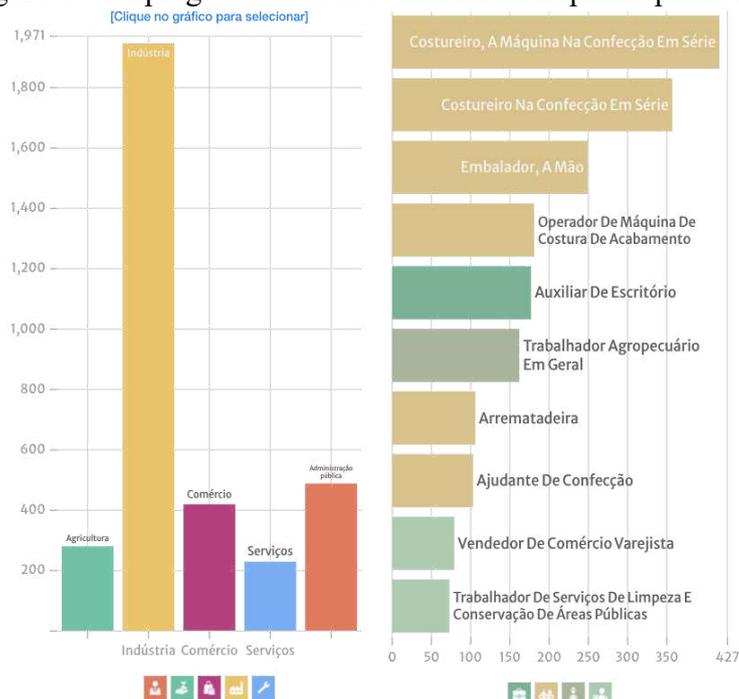
4 MERCADO GEOGRÁFICO E DE CONSUMO

No ano de 1998, quando a empresa foi fundada, só existia uma confecção consolidada desse ramo na cidade, o que se mostrou uma oportunidade para Alan. Com o passar dos anos, outros empreendedores foram iniciando seus negócios focados em confecção de roupas íntimas em Mar de Espanha, visto que tal negócio não apresentava grande barreira de entrada e estava gerando lucros significativos. Com isso, instaurou-se um cenário com muitos competidores, onde a maior parte da mão de obra da cidade estava se destinando a trabalhar nessas empresas.

Em 2022, dados do Portal Data Sebrae constataram que 52,6% dos empregados da cidade estavam no setor de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios, que naquele ano correspondia a 29,1% do total de estabelecimentos ativos em Mar de Espanha (Sebrae, 2022). Nessa cidade mineira, ainda no ano de 2022, 83,8% dos trabalhadores estavam empregados em pequenas e microempresas, sendo que de 2022 para 2023, o Portal aponta que abriram 4 novas empresas de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios.

Além disso, para comprovar a relevância das confecções para o município, levantou-se que, além da generalidade do setor industrial, a principal ocupação da cidade é como costureiro, seguido por embalador e operador de máquina de costura de acabamento, todos cargos existentes nas confecções.

Figura 1 - Empregados na cidade de Mar de Espanha por setor



Fonte: Sebrae - DataMPE (2022)

Olhando para um cenário macro, o setor de confecção, de acordo com a Pesquisa Industrial Anual feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), é o segundo maior empregador da indústria de transformação brasileira, ficando atrás apenas do setor alimentício. Além disso, a partir de dados fornecidos pelo IEMI - Inteligência de Mercado, verificou-se que a produção do setor de moda íntima/dormir, onde atua a Confecções Pitondo Dias, cresceu 0,7% de 2022 para 2023, sendo a região Sudeste a principal concentradora de unidades produtivas. Para se ter noção em valores, a produção de artigos de moda íntima/dormir no Brasil chegou a R\$12,5 bilhões em 2023 (IEMI, 2024).

O relatório da pesquisa ainda aponta o crescimento do *e-commerce* como um importante canal de distribuição desse setor, visto que, em 2023, ele registrou um aumento de 11% no volume de peças vendidas pela internet em relação a 2022. Nesse contexto, o economista Marcelo Villin Prado, diretor do IEMI, destaca a importância de as confecções ampliarem seus mercados e diversificarem seus canais de vendas (IEMI, 2024).

Ademais, é relevante ressaltar que o segmento de moda masculina, que engloba o mercado de cuecas, acumulou uma receita mundial de US\$489 bilhões em 2020, representando 33% do total da indústria da moda (Sebrae, 2021).

Para a Confecções Pitondo Dias, o município de Nova Friburgo, desde a fundação da empresa, continua se destacando como um forte mercado consumidor. Em 2022, 73% do valor total das vendas da Confecções foram de mercadorias destinadas a outros estabelecimentos de Nova Friburgo e, em 2023, a parcela aumentou para 76%. A cidade é tida como um grande polo do segmento de moda íntima e foi consagrada com o título de Capital Nacional da Moda Íntima pela Lei 14.883, de 11 de junho de 2024 (Brasil, 2024).

Contudo, como destacado pelo diretor da empresa de pesquisa de mercado IEMI (2024), é interessante que as empresas ampliem seus mercados e, conseqüentemente, expandam seus negócios. Para a Confecções Pitondo Dias, percebe-se que há um espaço para tal crescimento observando o potencial do seu segmento, sua solidez financeira e sua credibilidade junto aos atuais clientes.

Entretanto, para tal evolução, mudanças devem ser implementadas e, nesse cenário, o gestor Alan ainda demonstra certa hesitação, refletindo seu perfil conservador que valoriza a estabilidade conquistada ao longo dos anos. Por isso, cabe a sua filha, Maria Clara, tomar a iniciativa e liderar o processo, representando uma nova geração na administração da empresa.

Nessa situação, Clara reflete até que ponto a empresa fundada por seu pai pode e deve crescer. Será que ela está pronta para assumir o desafio de introduzir um novo canal de vendas? E, mais que isso, será que seu pai está preparado para deixá-la assumir essas transformações?

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

O caso “Confecções Pitondo Dias” tem como objetivo permitir que estudantes de graduação, através de uma situação real de um negócio, reflitam e debatam tópicos relacionados à gestão e crescimento de pequenas empresas com perfil familiar, bem como análise de suas especificidades, riscos e oportunidades de mercado, diversificação de canais de venda, profissionalização e sucessão.

Assim, o caso permite que os alunos se coloquem no lugar de uma estudante, Maria Clara, que no momento vive os desafios de assumir um papel de liderança na empresa de seu pai, com dilemas a respeito da viabilidade de crescimento do empreendimento. Ela precisa lidar com questões como a introdução de novos canais de vendas, a implementação de práticas de gestão profissional e o desafio de conquistar a confiança de seu pai para realizar mudanças estratégicas. Incorporar o ponto de vista de uma outra estudante em uma posição decisiva de um negócio ajudará os alunos a criarem identificação com o caso. Isso permite que eles não apenas analisem o cenário de forma técnica, mas também vivenciem, ainda que indiretamente, os desafios enfrentados por alguém em um papel similar ao que eles podem vir a ocupar no futuro.

Além disso, os estudantes, ao lerem o caso, precisarão refletir sobre o ponto de vista do pai de Maria Clara, Alan. Ele desempenha um papel crucial na empresa, pois é o fundador, alguém que dedicou sua vida à construção do negócio e que agora enfrenta o desafio de confiar à nova geração um passo importante do seu negócio. Essa perspectiva adiciona profundidade ao caso e enriquece o debate ao expor os dilemas emocionais e estratégicos envolvidos em uma sucessão.

5.2 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso “Confecções Pitondo Dias” foi construído para ser aplicado nas disciplinas de Empreendedorismo e Estratégia, ministradas em cursos de graduação para discutir gestão de pequenas empresas, estratégias de crescimento, profissionalização e sucessão em empresas familiares. Ele também pode ser trabalhado em cursos de pós-graduação, com objetivos similares de aprendizagem.

5.3 FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

A empresa e os nomes dos personagens do caso são reais e foram utilizados com a autorização deles. Assim, os dados primários foram disponibilizados pela própria autora, que é uma das personagens do caso, a partir de sua vivência e de conversas pessoais com seu pai Alan, gestor e proprietário da Confecções Pitondo Dias. As informações financeiras e operacionais quantitativas do negócio foram extraídas do *software* utilizado na empresa com autorização do gestor e transformadas em dados percentuais por Maria Clara.

Já os dados adicionais apresentados, como as informações sobre o mercado geográfico e de consumo foram coletados em estudos e reportagens do IEMI – Inteligência de Mercado, bem como na plataforma online Data MPE Brasil, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

5.4 RELEVÂNCIA DOS TÓPICOS

O caso da Confecções Pitondo Dias se torna relevante ao tratar de um tema central no âmbito do empreendedorismo e da estratégia: o processo de gestão e crescimento de pequenas empresas. Mais especificamente, ele se destaca por abordar uma empresa com perfil familiar, que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), representa 90% das empresas do Brasil (Sebrae, 2024). Além disso, trata-se de uma pequena empresa que, segundo o levantamento realizado pelo Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2024) está entre os 93,4% dos negócios ativos no país.

Para Albuquerque (2019), a empresa familiar é um dos formatos mais tradicionais de organização empresarial. Geralmente, ela surge como um pequeno negócio e desempenha um papel essencial na economia e na sociedade, contribuindo para a criação de empregos e a expansão do mercado consumidor.

Assim, ao estudar o caso, é possível analisar diversos aspectos como processos de sucessão e profissionalização, bem como oportunidades e os desafios envolvidos. Dessa forma, podem ser discutidas questões estratégicas fundamentais para a sustentabilidade e competitividade dessas empresas que desempenham um papel significativo na economia brasileira ao empregar 75% da mão de obra do país e contribuir com mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Sebrae, 2024).

Para Souza e Bastos (2006), a sucessão em empresas familiares tem sido amplamente abordada na literatura com o objetivo de compreender as razões que podem levar a uma

condução inadequada do processo sucessório. Segundo um estudo realizado pela PwC na Pesquisa Global de Empresas Familiares de 2021, 70% dessas empresas não sobrevivem à segunda geração (Sebrae, 2024). Com isso, deve-se buscar identificar estratégias que possam minimizar os conflitos que permeiam essa passagem, favorecendo uma sucessão bem-sucedida e prevenindo a desunião dos membros envolvidos.

Portanto, ao adotar uma abordagem voltada para o universo das pequenas empresas familiares, este caso contribuirá para aprofundar a compreensão desse segmento fundamental da economia, além de incentivar novas pesquisas na área. Dessa forma, ajudará a preencher a lacuna do baixo número de estudos existentes na literatura sobre o tema no Brasil, conforme apontado por Faria e Figueiredo (2013).

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) O caso apresenta um grande dilema na vida de uma estudante que foi inserida no mercado de trabalho dentro da empresa de sua família. Como a jovem deve se preparar para assumir tal responsabilidade? Esse cenário é positivo para a empresa? Quais os aspectos negativos?
- 2) Você acha que a Confecções Pitondo Dias precisa mesmo crescer? Se sim, será que o pai de Maria Clara está pronto para deixá-la liderar o crescimento de sua empresa? Quais mudanças seriam necessárias para garantir um crescimento sustentável? Você consegue identificar desafios adicionais ao crescimento, além dos já mencionados no texto?
- 3) Considerando os dados de crescimento do *e-commerce* no setor de moda íntima, qual a viabilidade de Maria Clara iniciar as vendas online para a Confecções Pitondo Dias? Quais são os principais desafios a serem enfrentados na implementação de um *e-commerce* em uma empresa dada a sua estrutura simples e gestão informal? Você visualiza outras estratégias de crescimento para ela?

7 ANÁLISE DO CASO E DINÂMICA DE DISCUSSÃO EM PLENÁRIA

7.1 BLOCO 1 - DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma sugestão para o início da discussão do caso de ensino poderia ser através da questão “O que são empresas familiares?”, uma vez que antes de aprofundar nesse tema, os alunos devem ser capazes de entender as peculiaridades desse modelo de negócio.

Então, o professor pode provocar o debate questionando aos estudantes se, na percepção deles, a empresa familiar funciona da mesma forma que toda e qualquer outra organização ou se há alguma particularidade nesse tipo de empresa. Nesse momento, espera-se que os estudantes falem livremente por alguns minutos sobre o impacto dos laços familiares no ambiente empresarial.

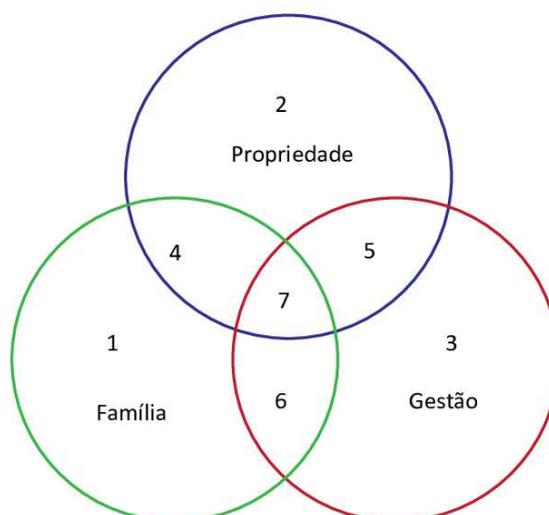
Em seguida, o professor pode apresentar a perspectiva de Oliveira (2010) que reconhece que, pela simples presença de uma estrutura familiar por trás da empresa, as dinâmicas organizacionais, as interações e as tomadas de decisão culminam em resultados particulares que diferenciam a gestão de uma empresa familiar das demais, pois traduzem as realidades específicas de uma dada família.

A partir disso, mesmo que haja diversas definições desse modelo de negócios, o professor pode discorrer sobre a visão descomplicada dos autores Silva *et al.* (2019) e Oliveira (2010). Eles destacam que uma empresa familiar é aquela criada e estruturada por um único fundador com a visão do negócio e que, ao longo do tempo, integra e recebe apoio de membros da família, visando garantir a continuidade da empresa e a sucessão dentro do próprio núcleo familiar. Com isso, os alunos devem ser capazes de visualizar Alan, como o fundador da Confecções Pitondo Dias e, no atual momento, Maria Clara e Alan Filho, como os membros da família que, provavelmente, serão os sucessores do negócio.

Para complementar essa introdução conceitual, o professor poderá lançar outra pergunta: “Como podemos equilibrar os interesses da família, da gestão e da propriedade dentro de uma empresa familiar? Esses elementos sempre estão alinhados ou podem entrar em conflito?”

Com essa questão, o docente deverá introduzir o Modelo dos Três Círculos proposto por Gersick *et al.* (1997) e ilustrado na imagem abaixo:

Figura 2 - Modelo dos três círculos



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997)

A partir da ilustração, o professor pode propor que os alunos reflitam sobre como as interações entre família, propriedade e empresa influenciam o ciclo de vida das organizações de base familiar. Espera-se que, com esse modelo, eles possam compreender melhor que uma empresa familiar não se limita apenas à gestão do negócio, mas envolve também a dinâmica dos laços familiares e o controle sobre a propriedade.

Ainda tomando como base o modelo sugerido, é importante que o professor auxilie os alunos a visualizarem que os três grupos são interdependentes e sobrepostos, onde qualquer indivíduo envolvido no negócio pode ser posicionado em um dos sete segmentos resultantes da interseção dos elementos. Eles ilustram os sete grupos de interesse (stakeholders) do sistema de empresas familiares.

Assim, com a ajuda dos estudantes e baseado em Gersick *et al.* (1997), poderá ser construída uma legenda para cada número da imagem, como exemplo a seguir:

1. Membros da família que não atuam na empresa, podendo ser cônjuges, parceiros ou descendentes dos proprietários;
2. Proprietários externos que não fazem parte da família e não desempenham atividades na empresa;
3. Colaboradores que não possuem vínculo familiar com os proprietários e nem possuem cotas/ações na empresa;
4. Membros da família que são proprietários, porém não exercem funções dentro da empresa;
5. Proprietários externos à família que ocupam cargos na empresa;

6. Membros da família que exercem funções na empresa, mas não têm direito de propriedade;
7. Membros da família que, além de serem proprietários, também atuam na gestão da empresa.

Continuando a discussão, é essencial que os alunos analisem como os diferentes papéis desempenhados dentro da organização podem gerar confusões, desafios e conflitos de acordo com o posicionamento de cada stakeholder.

Nesse momento, é importante que o professor traga para a turma a visão dos autores Casillas, Vázquez e Díaz (2007), que pontuam que a maioria dos conceitos direcionados a esse modelo de negócios deve considerar os três aspectos: propriedade ou controle sobre a empresa; poder que membros da família exercem sobre a empresa; e intenção de um processo sucessório para as gerações seguintes, por meio da inclusão dos indivíduos da nova geração familiar na própria empresa.

Essa abordagem ajudará os estudantes a compreenderem a complexidade da gestão em empresas familiares e a importância de equilibrar essas três dimensões para garantir a sustentabilidade e a continuidade do negócio. Para isso, devem encarar como ponto de partida a influência direta dos laços familiares na dinâmica organizacional, adotando como pressuposto que tal administração requer regras diferenciadas e específicas que se adequam às suas características e peculiaridades, como destaca Silva *et al.* (2019).

Tais autores ainda afirmam que as empresas familiares - além dos desafios que são comuns às organizações em geral - estão sujeitas a contratempos próprios e diferenciados por atingirem as relações entre membros da família, uma vez que ambas as esferas estão intrinsecamente ligadas ao funcionamento do negócio. Por isso, é imprescindível uma gestão eficiente para prevenir que os riscos não atinjam as duas partes. (Silva *et al.*, 2019)

Nesse ponto, o professor pode lançar uma nova pergunta aos alunos: “Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares?”

Os estudantes poderão falar livremente sobre suas percepções e o professor deverá sugerir que seja construído um quadro combinando as contribuições da turma com o apoio da literatura, como o exemplo a seguir, que considerou os estudos de Oliveira (2010); Leone (1999); Silva *et al.* (2019); Albuquerque (2019); Camara, Zucatto e Naszeniak (2021); Rocha, Silva e Barbosa (2023); IEV (2021) e Sebrae (2024):

Quadro 1 - Desafios enfrentados pelas empresas familiares

DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES
<ul style="list-style-type: none">• Centralização do poder pelo fundador;• Apego emocional do fundador;• Conservadorismo;• Conflitos familiares;• Conflitos de gerações;• Sobreposição de papéis;• Conflito de interesses;• Confusão entre os relacionamentos pessoais e profissionais;• Resistência à mudança, inovação e modernização dos processos;• Informalidade na gestão;• Dificuldade em separar as contas pessoais das contas da empresa;• Falta de planejamento estratégico estruturado;• Falta de definição de metas e acompanhamento de resultados;• Tomada de decisões financeiras baseadas na intuição do fundador, sem dados concretos.• Falta de planejamento sucessório adequado;• Nepotismo, favoritismo e protecionismo;• Ausência de sucessores qualificados e competentes na família;• Falta de preparação e capacitação da nova geração para assumir a gestão;• Perpetuação do negócio, bem como sua cultura e valores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para completar a análise, o professor pode chamar a atenção dos alunos ao expor o pensamento de Oliveira (2010). Segundo o autor, tais desafios observados nas empresas familiares, frequentemente têm origem no próprio fundador, já que ele tende a enxergar o negócio como uma extensão de sua identidade e um meio de concretizar tanto suas aspirações profissionais quanto pessoais.

Nesse momento, a fim de conectar ainda mais os alunos com o caso da Confecções Pitondo Dias, o professor pode trazer o seguinte questionamento: “Como a centralização da gestão impacta a transição geracional na Confecções Pitondo Dias?”. Os estudantes, provavelmente, farão contribuições relacionadas ao poder de decisão que cabe apenas à Alan,

o patriarca e fundador da empresa; a ausência de um planejamento sucessório estruturado, considerando que além de Maria Clara, o filho mais novo de Alan também começou a trabalhar na empresa; o conservadorismo por parte do gestor na expansão do negócio, que ainda é baseado na venda exclusiva por atacado e forte dependência do mercado de consumo de Nova Friburgo; os conflitos de gerações com diferentes visões; a deficiência na estrutura organizacional com processos ainda muito informais; a resistência por parte de Alan em ensinar e comunicar de forma clara seu controle de custos e demais estratégias com os envolvidos; os investimentos necessários para dar suporte ao crescimento; e os impasses na adoção e utilização de tecnologias de gerenciamento para controle financeiro, gestão de estoques e planejamento estratégico, principalmente por parte do dono.

Dessa forma, percebe-se que a jovem Maria Clara enfrenta um desafio que não se refere apenas a assumir futuramente o comando do negócio de sua família, mas também está pautado na necessidade de modernizá-lo e prepará-lo para um futuro mais competitivo.

Em seguida, para dar continuidade ao debate e aprofundar nesses desafios de sucessão, o professor pode lançar a seguinte pergunta: "O que as empresas familiares, como a Confecções Pitondo Dias, devem considerar ao estruturar um processo sucessório para conseguir harmonizar as relações entre os membros da família, os proprietários e os funcionários, garantindo a continuidade do negócio?"

A partir dessa questão e levando em consideração que a existência de sucessores preparados é condição primordial para dar seguimento a empresa sob o poder da família (Teston; Filippim, 2016), o seguinte quadro será montado com o auxílio das contribuições dos estudantes e considerando também a literatura sobre o tema (Albuquerque, 2019; Teston; Filippim, 2016; Sebrae, 2023; Roberto *et al.*, 2020; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021; Mamede; Melo; Pinto, 2017; De Queiroz; Dutra, 2022, Davis, 2020; Moreira, 2022):

Quadro 2 - Estruturação do processo sucessório

ELEMENTOS-CHAVE DO PROCESSO SUCESSÓRIO
<ul style="list-style-type: none">• Conscientização e alinhamento entre sucessor, sucedido, família e empresa;• Intenção do gestor, que será sucedido, em começar o processo de sucessão;• Desejo, por parte do sucessor, em querer se envolver com os negócios da família;• Socialização do sucessor com outros membros da família empresária e com os demais stakeholders;• Apresentação da empresa ao sucessor ainda quando jovem;• Respeito, por parte do sucessor, às crenças e valores da organização;• Diálogo com o fundador para uma eficiente gestão da mudança e redução da resistência;• Profissionalização da gestão da empresa familiar;• Equilíbrio entre os interesses particulares e profissionais;• Treinamento e desenvolvimento do sucessor e da geração seguinte;• Planejamento formal com definição dos papéis e estratégias a serem seguidas;• Estabelecimento de limites entre os membros da família que são externos à organização, daqueles que fazem parte da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Com o quadro exposto, é relevante que o professor discuta com os alunos a visão de Davis (2020). Segundo o autor, insistir na permanência dos familiares na empresa pode ser um equívoco, pois nem sempre os herdeiros desenvolvem as aptidões necessárias ou possuem interesse em seguir a carreira dentro do negócio familiar. Por isso, durante todo o processo, é necessário transparência, por meio da promoção de diálogos abertos para tratar dos conflitos já existentes e ainda daqueles que possam vir a surgir (Sebrae, 2023).

Contudo, o docente também deve mostrar aos estudantes que, caso o processo seja encaminhado de forma correta, a perpetuação de uma gestão competente na família poderá gerar vantagens além da continuidade do negócio. Entre elas, destacam-se uma maior agilidade e flexibilidade nos processos decisórios, que se tornam mais compatíveis com as necessidades e aspirações da empresa (Silva *et al.*, 2019; Oliveira, 2010). Além disso, o senso de pertencimento familiar pode se estender também aos funcionários, tornando o ambiente de trabalho mais engajado e acolhedor (Oliveira, 2010).

Em seguida, prosseguindo no primeiro bloco, o docente pode questionar aos alunos “Quais as vantagens de profissionalizar? Esse processo é possível em uma empresa familiar?”.

Provavelmente, os estudantes irão mencionar que a profissionalização auxilia na separação dos interesses e necessidades pessoais daqueles que são do negócio, pois cria regras gerais que contemplam todos os colaboradores, incluindo sócios, herdeiros e funcionários que não pertencem ao núcleo familiar. Sendo assim, equipara desempenho e ética, tornando as empresas consistentes e justas em todos os seus processos.

Nesse momento, o professor deve abordar os seis pilares para o profissionalismo, de acordo com Davis (2020):

1. Atrair, desenvolver e reter talentos, sendo membros ou não da família;
2. Assegurar que a empresa esteja sempre preparada para tomar decisões estratégicas no momento certo;
3. Reforçar a disciplina entre os membros da família e fortalecer o compromisso com o negócio;
4. Respeitar a estrutura hierárquica da gestão, ao mesmo tempo em que capacita os colaboradores para uma tomada de decisão assertiva;
5. Desenvolver sistemas que promovam alto desempenho e garantam justiça com métodos consistentes de avaliação e recompensa dos funcionários;
6. Proteger e preservar os valores fundamentais e a cultura da empresa.

Para continuar a discussão, o professor deve explicar aos alunos que a profissionalização diz respeito a atitudes, comportamentos e responsabilidades. Por isso ela não se limita a categorias, podendo ser seguida em organizações familiares ou não familiares (Davis, 2020).

Em uma gestão familiar, profissionalizar-se ultrapassa a questão sucessória, sendo uma razão para melhorar a eficiência organizacional a fim de atingir objetivos estratégicos. Dessa forma, é fundamental que a empresa, como um todo, entenda que ela necessita de uma estrutura organizada para permitir um funcionamento eficiente, visando a perpetuação do empreendimento e a proteção da saúde da relação familiar (Totvs, 2020; Davis, 2020; Brito; Ongaratto; Bueno, 2022).

Nesse contexto, é importante comentar que Silva *et al.* (2019) observa que o ato de profissionalizar não requer obrigatoriamente substituir os familiares que atuam na empresa por profissionais externos, pois é possível qualificar tecnicamente os membros já atuantes. Assim, o professor pode mencionar aos alunos que existem exemplos de sucesso de empresas

familiares de terceira e quarta gerações que se deu a partir do desenvolvimento de líderes familiares capacitados (Davis, 2020).

Todavia, para o resultado desse processo ser positivo, como mesmo diz o autor, as empresas precisam fazer a escolha dos indivíduos baseada em critérios racionais, levando em conta as suas competências e o interesse real dos envolvidos em gerir e/ou liderar, não apenas os laços familiares.

Por fim, uma última pergunta para fechar o bloco poderia ser: “Considerando a importância da profissionalização nas empresas familiares, como Maria Clara pode se preparar para atuar de forma consistente na Confeções Pitondo Dias?”

O professor, juntamente com os alunos, poderá discorrer sobre a importância de a jovem ter se familiarizado com a cultura da organização, vivenciando uma experiência prática dentro da empresa. Todavia, ela deve também recorrer a formas externas de capacitação, como cursos de especialização, MBAs e outros programas voltados a empresas familiares, a fim de adquirir novas competências e conhecimentos técnicos que possam ser aplicados na empresa da própria família (Davis, 2020).

Portanto, indo ao encontro da visão de Chrisman, Chua e Sharma (2005), o equilíbrio entre aprendizado prático e qualificação formal auxiliará Maria Clara a valorizar a identidade da empresa de seu pai, além de propiciar que ela leve melhorias para garantir a competitividade da Confeções Pitondo Dias no mercado. Contudo, para entender se a filha está devidamente preparada, Alan deve levar em consideração não apenas a formação profissional dela em administração, mas também seu desejo, aspirações de vida e a relação entre os dois (Scheffer, 1995).

7.2 BLOCO 2 - CRESCIMENTO: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES

Esse segundo bloco tem como objetivo incentivar os alunos a refletirem sobre os desafios e implicações do crescimento de uma pequena empresa familiar. Para isso, eles devem considerar tanto as oportunidades de expansão para a Confeções Pitondo Dias, quanto os riscos envolvidos nesse processo, visto que, como afirma Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010), esse contexto cria o chamado “dilema do crescimento”, em que a busca pela expansão está sempre associada a riscos e incertezas.

Um caminho para a abertura desse bloco pode ser pela seguinte questão: “Uma pequena empresa precisa mesmo crescer?”. Nesse momento, os estudantes poderão falar livremente por alguns minutos suas percepções e, em seguida, o professor pode lançar uma segunda pergunta

para ajustar melhor o debate: “Quais motivações poderiam levar o proprietário a iniciar esse processo?”

Prontamente, o professor deve propor a construção do seguinte quadro com as contribuições dos alunos combinadas com as análises do próprio docente. Ele deve partir de uma revisão da literatura sobre o tema, considerando o crescimento como uma mudança resultante de um processo contínuo e dinâmico de desenvolvimento interno da empresa, além de sua ampliação em escala ou alcance de mercados e clientes (Penrose, 2006; Costa *et al.* 2015; Nogueira, 2014; Davidsson; Achtenhagen; Naldi, 2010; Botelho *et al.* 2020).

Quadro 3 - Motivações para o crescimento

MOTIVAÇÕES DA EMPRESA PARA CRESCER
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a sobrevivência do negócio; • Aumentar a capacidade de competir no mercado, principalmente com as grandes empresas; • Alcançar melhores resultados financeiros e lucros a longo prazo; • Inserir-se em melhores redes de relacionamentos com fornecedores e clientes; • Obter ganhos de economia de escala; • Aumentar o reconhecimento e reputação da marca; • Aproveitar novas visões de oportunidades, a partir da entrada de uma geração jovem que demonstra maiores intenções de crescimento; • Otimizar a coordenação de recursos e capacidades; • Atingir aspirações pessoais do empreendedor.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em seguida, é importante que o professor traga a visão dos autores De Queiroz e Dutra (2022). Segundo eles, a mortalidade de uma empresa está ligada diretamente com a resistência a mudanças, visto que, ao se limitarem apenas ao passado e resistirem à inovação, elas irão enfrentar dificuldades em se manterem atuantes como competidoras no mercado.

Dessa forma, as empresas familiares devem sim valorizar sua cultura, mas também devem buscar aprendizagens pela análise do ambiente moderno. Como afirma Silva *et al.* (2019), a agilidade que perpassa o mundo contemporâneo exige uma nova dinâmica, que é bem

diferente daquela que fazia sentido para o negócio anos atrás. Então, para garantir sua sustentabilidade no mercado, é necessário que o gestor esteja aberto a assimilar novos conhecimentos visando formular novas estratégias que gerem vantagens competitivas.

No entanto, é fundamental que o professor direcione os estudantes a observarem que, assim como o crescimento pode incrementar as chances de sobrevivência da empresa, ele também pode aumentar a complexidade associada à gestão e à estruturação do negócio (Davidsson; Achtenhagen; Naldi, 2010). Para o autor, esse é um processo permeado de incertezas que pode tanto ter consequências positivas quanto negativas. Essa perspectiva deve trazer para o debate ‘o medo do fracasso’ do empreendedor, visto que, quando ele assume tal mentalidade de insegurança, sua disposição em assumir riscos e explorar oportunidades de crescimento diminui (Hermans *et al.* 2012).

Considerando essas questões e visando facilitar a compreensão e aplicação da teoria pelos alunos, o professor deve lembrá-los da importância da análise SWOT. Nogueira (2014) discorre sobre essa ferramenta de diagnóstico que propicia ao administrador identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo a ela. Segundo o autor, compreender a realidade da organização é tão necessário quanto projetar sua expansão.

Desse modo, o professor pode propor que a turma elabore uma análise SWOT da empresa do caso. Para isso, eles podem considerar os dados já fornecidos anteriormente, mas também devem pesquisar mais informações atualizadas para complementar. Logo, um modelo a ser construído com a turma pode abordar as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a Confecções Pitondo Dias:

- Forças (*Strengths*):
 - Marca estabelecida e já reconhecida no mercado de Nova Friburgo, com mais de duas décadas de atuação;
 - Fidelização de clientes ao longo dos anos, que ainda indicam a empresa para outros consumidores;
 - Estrutura produtiva eficaz com todas as etapas necessárias para a confecção de cuecas;
 - Comercialização de produtos de qualidade;
 - Oferta diversificada de tecidos e estampas;
 - Presença da filha na empresa com novas visões de crescimento para o negócio.
- Fraquezas (*Weaknesses*):
 - Gestão centralizada;

- Estrutura organizacional informal, com processos ainda manuais e arcaicos;
 - Insuficiência de processos e conhecimentos documentados e formalizados;
 - Ausência de planejamento estratégico e sucessório;
 - Inexistência de ações de marketing para divulgação da marca;
 - Dependência excessiva de um único mercado consumidor, a cidade de Nova Friburgo;
 - Resistências à adoção de novas tecnologias e inovação pelo proprietário.
- Oportunidades (*Opportunities*):
 - Crescimento do setor de moda íntima, que aumentou seu nível de produção de 2022 para 2023, sendo a região Sudeste a principal concentradora de unidades produtivas (IEMI, 2024);
 - Aumento das exportações de moda íntima do Brasil (IEMI, 2024);
 - Expansão do e-commerce no Brasil que, no geral, aumentou 4,8% no movimento de 2022 para 2023 (Brasil, 2024);
 - Crescimento do e-commerce como canal de distribuição para o setor de moda íntima, em que de 2022 para 2023 aumentou em 11% o volume de peças vendidas pela internet (IEMI, 2024).
- Ameaças (*Threats*):
 - Muitos competidores diretos na cidade de Mar de Espanha;
 - Escassez de mão de obra qualificada na cidade devido à quantidade de empresas no mesmo setor;
 - Dependência das taxas de câmbio para importação de fios;
 - Dificuldade em competir no mercado global, especialmente devido à concorrência de países asiáticos, como a China (IEMI, 2024);
 - Queda de 5% no poder de compra do brasileiro nos últimos 10 anos (Nicoceli, 2024);
 - Aumento da pirataria no setor de vestuário (Galvão, 2023);
 - Carga tributária elevada do estado de Minas Gerais e do país (Minas Gerais, 2024);
 - Alta taxa de juros, com o Brasil tendo o juro real mais alto do mundo (Moneyou, 2025).

Figura 3 - Matriz SWOT para a Confecções Pitondo Dias

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca estabelecida e já reconhecida no mercado de Nova Friburgo, com mais de duas décadas de atuação; • Fidelização de clientes ao longo dos anos, que ainda indicam a empresa para outros consumidores; • Estrutura produtiva eficaz com todas as etapas necessárias para a confecção de cuecas; • Comercialização de produtos de qualidade; • Oferta diversificada de tecidos e estampas; • Presença da filha na empresa com novas visões de crescimento para o negócio. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão centralizada; • Estrutura organizacional informal, com processos ainda manuais e arcaicos; • Insuficiência de processos e conhecimentos documentados e formalizados; • Ausência de planejamento estratégico e sucessório; • Inexistência de ações de marketing para divulgação da marca; • Dependência excessiva de um único mercado consumidor, a cidade de Nova Friburgo; • Resistências à adoção de novas tecnologias e inovação pelo proprietário.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do setor de moda íntima, que aumentou seu nível de produção de 2022 para 2023, sendo a região Sudeste a principal concentradora de unidades produtivas (IEMI, 2024); • Aumento das exportações de moda íntima do Brasil (IEMI, 2024); • Expansão do e-commerce no Brasil que, no geral, aumentou 4,8% no movimento de 2022 para 2023 (Brasil, 2024); • Crescimento do e-commerce como canal de distribuição para o setor de moda íntima, em que de 2022 para 2023 aumentou em 11% o volume de peças vendidas pela internet (IEMI, 2024); 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitos competidores diretos na cidade de Mar de Espanha; • Escassez de mão de obra qualificada na cidade devido à quantidade de empresas no mesmo setor; • Dependência das taxas de câmbio para importação de fios; • Dificuldade em competir no mercado global, especialmente devido à concorrência de países asiáticos, como a China (IEMI, 2024); • Queda de 5% no poder de compra do brasileiro nos últimos 10 anos (Nicoceli, 2024); • Aumento da pirataria no setor de vestuário (Galvão, 2023); • Carga tributária elevada do estado de Minas Gerais e do país (Minas Gerais, 2024); • Alta taxa de juros, com o Brasil tendo o juro real mais alto do mundo (Moneyou, 2025).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Com a análise pronta, o professor pode perguntar aos alunos como eles acham que a ferramenta deve ser utilizada na Confecções Pitondo Dias. Para contribuir com as observações, o docente pode trazer o ensinamento de Silva *et al.* (2019). De acordo com os autores, as pequenas empresas devem identificar e aproveitar as oportunidades do mercado, recorrendo aos aspectos positivos que possuem internamente. Com isso, caminharão para minimizar as ameaças externas aprimorando também suas áreas internas de fragilidade.

A partir dessa perspectiva, os estudantes, possivelmente, apontarão que a empresa deve aproveitar a oportunidade de utilização do e-commerce como um novo canal de vendas, dado que, internamente, a empresa apresenta a força de ser uma marca estabelecida com uma rede

de clientes já fidelizados, produzindo produtos de qualidade e em variedade, por meio de uma estrutura produtiva apropriada.

Para finalizar o segundo bloco, o professor pode desafiar os estudantes a responderem à questão: “Quais mudanças seriam necessárias para garantir um crescimento sustentável para essa empresa?”

A partir da pergunta acima, espera-se que os alunos relembrem o ensinamento do primeiro bloco, apontando que para um crescimento adequado é necessário que pequenas empresas familiares ainda não profissionalizadas, como a Confeções Pitondo Dias, iniciem a implementação de uma gestão profissional. Segundo Gersick *et al.* (1997) o sucessor precisa estar apto para estruturar e executar um planejamento estratégico na organização e, além disso, a empresa, como um todo, precisa estar ciente desse processo.

Nesse contexto, é fundamental trazer a visão de Tillmann e Grzybovski (2005). Tais autoras explicam que uma empresa consegue operar sob um modelo de gestão que visa continuidade apenas por um curto período. A partir da evolução do mercado, esse padrão compromete sua competitividade, exigindo novas estratégias baseadas em inovação e modernização, que almejam a sustentabilidade no longo prazo.

Sendo assim, é preciso que o gestor esteja atento ao ambiente e planeje formas de preparar o sucessor para assumir a administração, identificando lacunas em sua preparação que ainda precisam ser desenvolvidas (Tillmann; Grzybovski, 2005). Segundo as autoras, é fundamental compreender que sucessor e sucedido não estarão eternamente juntos, tornando essencial que o atual gestor abra espaço para seu herdeiro testar suas habilidades ainda sob sua supervisão. Esse processo induzirá uma transição mais segura, ao passo que permitirá que erros sejam cometidos sem comprometer a estabilidade da empresa e, mais ainda, propiciará que o futuro gestor possa aprender com eles.

Sob essa perspectiva, o professor pode comentar com a turma o resultado de uma pesquisa desenvolvida pela Bain Company. Nela, os sócios Zook e Allen (2012) identificaram que a dificuldade em manter inalterável o “core business” é uma das principais causas que levaram negócios com alto potencial de crescimento à falência. Isso acontece à medida em que uma empresa vai se distanciando dos principais valores e objetivos que serviram de alicerce para sua fundação. Assim, a oportunidade de crescimento no mercado é explorada apenas para se igualar aos concorrentes, fazendo com que o empreendimento passe a não ofertar um diferencial (Zook; Allen, 2012; Silva *et al.*, 2019).

Para solucionar essa questão, é relevante entender o que ensina Gerber (1990) em seu livro intitulado “O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio

bem-sucedido”. O autor acredita que o proprietário da empresa deve utilizar aquilo que ela faz de melhor para criar o seu modelo de negócio, um modelo que possa ser replicado, como um protótipo, mesmo que não tenha a intenção de criar franquias, por exemplo. Para o autor, um sistema replicável precisa ser, primeiramente, bem estruturado, eficiente e consistente em seus processos, permitindo, assim, um crescimento que não comprometa sua essência.

Logo, tal processo corrobora com a afirmação de Tillmann e Grzybovski (2005), que esclarecem que a transferência da gestão entre membros da família nas empresas familiares não exige, de fato, uma ruptura completa dos métodos administrativos já estabelecidos, mas sim uma adaptação às novas demandas do mercado. Para isso, as autoras destacam que tal processo está diretamente ligado ao grau de profissionalização e preparo do sucessor que assumirá a liderança do negócio.

Para fechar a segunda parte da análise do caso, o professor deve alertar aos alunos a importância do planejamento estratégico para a Confecções Pitondo Dias. Como destaca Nogueira (2014), toda operação organizacional tem uma maneira de ser estruturada. Do mesmo modo, o crescimento de uma empresa também requer um plano bem definido, pois ficar dependendo exclusivamente de improvisos em momentos oportunos pode não resultar no sucesso esperado.

Dessa forma, a fim de criar um gancho para o último bloco, o professor deve destacar o processo de administração estratégica, que permite que a empresa formule, escolha e implemente a estratégia mais adequada para gerar uma vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2011).

7.3 BLOCO 3 - ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Neste terceiro e último bloco do caso de ensino, chega o momento de a turma analisar os possíveis direcionamentos estratégicos mais adequados para a Confecções Pitondo Dias, considerando que as teorias abrangentes ao crescimento de grandes empresas não são adaptadas para explicar o mesmo fenômeno em empresas de pequeno porte (Davidsson; Achtenhagen; Naldi, 2010). Dessa forma, o professor deve incentivar que os alunos avaliem os recursos e capacidades da empresa, as variáveis do perfil do empreendedor, o ambiente competitivo em que ela atua e, ainda, todos os ensinamentos proporcionados pelas discussões dos blocos anteriores.

Para iniciar a discussão, o professor pode lançar a seguinte pergunta: “Quais estratégias as empresas podem implementar para crescerem?”.

Souza *et al.* (2014) define estratégia como um dos meios utilizados pelas empresas para alcançarem e sustentarem sua competitividade no mercado. A partir desse ponto, o professor pode apresentar aos alunos as estratégias empresariais de crescimento com a ilustração da matriz proposta por Ansoff (1965), combinando produto e mercado para a criação de quatro diferentes quadrantes:

Figura 4 - Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: PUC Consultoria jr. (2022)

Nesse momento, o docente deve dar um tempo para a turma analisar a imagem e tentar compreender os principais pontos das quatro estratégias propostas. Em seguida, ele pode organizar a explicação sucinta de cada uma delas:

- Penetração de mercado: tem a finalidade de aumentar as vendas de produtos já existentes em um mercado que também já atua;
- Desenvolvimento de produtos: seu foco é introduzir novos produtos em um mercado que ela já explora;
- Desenvolvimento de mercado: concentra-se em entrar em novos mercados levando seus produtos que já existem;
- Diversificação: tem o intuito de adentrar em um novo mercado ainda não dominado pela empresa a partir da criação de novos produtos.

Tais possibilidades de crescimento tem o objetivo de ampliar a geração de receita para a empresa por meio de um novo planejamento de vendas, que pode ser tanto pela introdução de novos produtos e mercados, quanto pela ampliação de mercados atendidos e produtos já existentes. Contudo, é importante lembrar a turma que o crescimento por si só não leva necessariamente à lucratividade, uma vez que essa medida precisa considerar outros fatores, como a variação de custos. Dessa forma, o crescimento deve condizer também com a redução

de custos unitários ou com a garantia de um posicionamento mais competitivo no mercado (Mckelvie; Wiklund, 2010; Davidsson; Achtenhagen; Naldi, 2010).

Além disso, o professor precisa destacar que, inerente a essas estratégias, existem os riscos. De acordo com Aaker (2001), esses riscos adicionais envolvem o eixo competitivo ao adentrar em mercados de alto crescimento com excesso de competidores ou com um player de grande força; as limitações internas do negócio, como restrições financeiras, de infraestrutura, de distribuição e escassez de mão de obra qualificada; e mudanças no próprio ambiente de negócios, causadas por avanços tecnológicos, variações nos preços e demais instabilidades.

A partir dos estudos desenvolvidos por Souza *et al.* (2014), observou-se que o aumento da capacidade das pequenas empresas industriais sobreviverem a longo prazo foi influenciado pelo tamanho, expansão da linha de produtos e pelo maior alcance de mercados. Contudo, as intenções de expansão vão se transformando conforme o empreendedor avalia e reavalia sua capacidade de ação, principalmente pelo fato de pequenas empresas possuírem, em sua maioria, recursos limitados (Penrose, 2006; Souza *et al.*, 2014).

Com essa análise, a empresa pode se reposicionar no mercado ou decidir permanecer no mesmo estágio. Isso revela que o gestor de uma pequena empresa, quando impulsionado a buscar a expansão do seu negócio, eleva sua motivação de continuar crescendo caso obtenha sucesso. No entanto, da mesma forma, resultados desfavoráveis podem diminuir sua disposição (Machado, 2016).

Nesse contexto, o professor deve destacar para a turma que o gestor precisa buscar e assimilar informações sobre novas oportunidades, mas, além disso, ele tem que combinar esses “insights” com as suas possibilidades operacionais de realizá-las (Souza *et al.*, 2014). Por isso, para um crescimento sustentável, é fundamental investir em novas qualificações que possibilitem a adaptação e a melhoria de suas operações diárias. Trata-se, assim, do reconhecimento de novos requisitos para a empresa se transformar efetivamente.

Tais explicações remetem aos desafios enfrentados por pequenas empresas, visto que, com a limitação do tamanho, elas possuem menor capacidade de negociação com fornecedores, ficando mais vulneráveis a pressões de custo. Além disso, enfrentam dificuldades em manter preços competitivos diante das exigências dos clientes. Isso impacta sua capacidade de gerar receita suficiente para cobrir os custos e garantir uma margem de lucro adequada para o crescimento (Souza *et al.*, 2014).

Dessa forma, o professor pode perguntar à turma: “Quais vantagens levariam pequenas empresas a adotarem estratégias de crescimento?”. Os alunos devem estar preparados para raciocinarem que, com o crescimento do tamanho do negócio, as empresas podem adquirir

maior potencial para melhorar e agilizar suas rotinas organizacionais e ampliar suas redes de relacionamentos com fornecedores e clientes, fatores que contribuem para sua sustentabilidade no longo prazo.

Para concluir esse último bloco, o professor pode estimular uma reflexão sobre a estratégia proposta por Maria Clara para o crescimento da confecção de seu pai: a introdução das vendas online. Para engajar a turma, ele pode lançar a seguinte questão: “Quais as vantagens e desafios envolvidos no processo de estruturação do e-commerce em uma empresa?”

Nesse momento final, o professor pode abrir espaço para os alunos compartilharem livremente suas perspectivas por alguns minutos, promovendo um debate enriquecedor sobre o tema. Contudo, é importante que ele sinalize alguns conceitos a serem considerados para a tomada de decisão.

Primeiramente, o comércio eletrônico, como exposto no caso, tornou-se um importante canal de distribuição para as empresas em todo o país, compreendendo também as do setor de moda íntima, como a Confecções Pitondo Dias. De acordo com Oliveira (2018) o mercado de compra e venda via internet tem potencial de crescer mais que 100% nos próximos anos, configurando-se como uma oportunidade valiosa no mundo dos negócios.

Nesse sentido, fica evidente que uma alternativa estratégica de crescimento para a empresa em estudo, proposta na matriz de Ansoff (Ansoff, 1965), é o desenvolvimento de mercado através da introdução das vendas online. Além de contribuir para que o negócio acesse novos mercados geográficos, expandindo sua base de clientes e reduzindo a dependência do atual, que tem se mostrado restrito aos comércios da cidade de Nova Friburgo, o e-commerce propiciará a possibilidade de iniciar as vendas das cuecas para o consumidor final. Isso ajudará a potencializar o faturamento da empresa e fortalecer o alcance da marca Totter.

Todavia, para garantir o resultado esperado, é importante que a turma reconheça a necessidade de um planejamento formal para a introdução desse novo canal, que integra transações comerciais, logísticas e financeiras. Nessa circunstância, um dos pontos positivos é que na literatura já existem muitas ferramentas e soluções conhecidas que podem ser utilizadas pelos empreendedores (Oliveira, 2018). Entretanto, para agregar valor e diferenciação ao produto oferecido no meio digital, exige-se um sistema eficiente de planejamento e controle que permita reunir todos os setores da organização, além de indivíduos capacitados para seu gerenciamento (Pereira; Pinto, 2021).

Nesse ponto, como destacado nos blocos anteriores, para que os sistemas de planejamento e controle sejam eficientes, a empresa em questão necessita de uma estrutura organizada com práticas constantes de inovação, pontos que, no momento atual, ainda não se

desenrolam. Devido a isso, torna-se imprescindível o processo de profissionalização (De Queiroz; Dutra, 2022), visto que a Confecções Pitondo Dias ainda atua sob uma forma de gestão bastante informal, com métodos ineficientes de controle, principalmente quando se trata dos estoques.

Ademais, aprofundando nas especificidades do comércio virtual, Oliveira (2018) destaca os principais recursos demandados na criação de um e-commerce para a empresa: o arranjo digital, a aprendizagem por meio de cursos e treinamentos, o estoque de produtos a serem vendidos e o marketing digital.

Para o autor, o investimento em estratégias de marketing digital, como o uso de redes sociais, é crucial para que a loja online seja visitada por consumidores potenciais de seus produtos. Além disso, é necessário um eficiente planejamento logístico, que pode ser alcançado por meio de parcerias com transportadoras que atendem o mercado geográfico desses consumidores (Oliveira, 2018). E por fim, outro ponto indispensável é a necessidade de uma integração entre o meio físico e o digital, ao passo que a empresa precisa atender totalmente os pedidos que são feitos online, exigindo um eficiente controle de estoques (Cunha *et al.*, 2013).

Após o debate sobre oportunidades e requisitos do e-commerce para as empresas, o professor poderá concluir a discussão do caso apresentando um último questionamento: “Afinal, se estivessem no lugar de Maria Clara, vocês optariam por implementar o e-commerce na empresa do pai dela? Quais as principais mudanças que vocês adotariam para a dinâmica organizacional?”

Logo, nesse momento final, o docente poderá deixar que a turma responda livremente suas opiniões por alguns minutos e, em seguida, encerrar a discussão.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução de Mário A. Haag e Paulo R. Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALBUQUERQUE, I. P. R. **Empresa familiar**: As estratégias para o processo sucessório. Administradores, 2019. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/empresa-familiar-as-estrategias-para-o-processo-sucessorio>. Acesso em: 04 mar. 2024.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 mar. 2025.

BOTELHO, M. dos R. A. *et al.* Determinantes de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Industriais Brasileiras (1996-2016). *In: Encontro Nacional de Economia*, 48, 2020, Brasília. **Anais eletrônicos** [...], Brasília: ANPEC, 2020. Disponível em: https://www.anpec.org.br/encontro/2020/submissao/files_I/i9-4ff197fc1284451812f20a650fe62912.pdf. Acesso em: 07 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.883, de 11 de junho de 2024. Confere o título de Capital Nacional da Moda Íntima ao Município de Nova Friburgo, no Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 jun. 2024. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14883-11-junho-2024-795769-norma-pl.html>. Acesso em: 14 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **E-commerce no Brasil cresce 4% e alcança R\$ 196 bi em 2023**. 2024. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/e-commerce-no-brasil-cresce-4-e-alcanca-r-196-bi-em-2023>. Acesso em: 06 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de Empresas: boletim do 3º quadrimestre de 2024**. Brasília, DF: Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/boletim-do-mapa-de-empresas-3o-quad-2024.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2025.

BRITO, T. S.; ONGARATTO, J.; BUENO, M. P. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26267/22957/306000>. Acesso em: 05 mar. 2025.

CAMARA, S. B; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Revista Gestão e Planejamento**, 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/5824/4378>. Acesso em: 05 mar. 2025.

CASILLAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISMAN, J. J; CHUA, J. H; SHARMA, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>. Acesso em: 07 mar. 2025.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/696/pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

CUNHA, M. A. *et al.* E-Business e E-Commerce (B2C): Vantagens e desvantagens em relação ao consumidor. **Revista científica de educação a distância**. Edição Especial, 2013.

Disponível em:

<https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/paideia/article/download/351/334>. Acesso em: 09 mar. 2025.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Small Firm Growth. Foundations and Trends in Entrepreneurship. **Now Publishers**, v. 6, n. 2, p. 69-166, 2010.

DOI:10.1561/0300000029. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1561/0300000029>. Acesso em: 07 mar. 2025.

DAVIS, J. A. Profissionalizando a empresa familiar: não é o que se pensa. **Cambridge Institute for Family Enterprise**, 2020. Disponível em: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2020/03/JDavis-Profissionalizando-a-Empresa-Familiar-20200324-1.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

DE QUEIROZ, L. H. S.; DUTRA, J. A. A. Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 2288–2301, 2022. DOI: 10.34140/bjbv4n4-049. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/54936>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FARIA, M.; FIGUEIREDO, K. F. Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 176-197, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/dbqHjHZzD4DNtSJCfDD5HBh/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2024.

GALVÃO C. Brasil perdeu R\$ 345 bilhões em 2022 por causa da pirataria. **G1: Jornal Hoje**, 3 abr. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2023/04/03/exclusivo-brasil-perdeu-r-345-bilhoes-em-2022-por-causa-da-pirataria.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Alta Books Editora, 1997.

HERMANS, J.; VANDERSTRAETEN, J.; DEJARDIN, M.; RAMDANI, D.; STAM, E.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Ambitious Entrepreneurship: Antecedents and Consequences. **Research Paper 2012-023**. University of Antwerp, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261700523_Ambitious_entrepreneurship_Antecedents_and_consequences. Acesso em: 07 mar. 2025.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Apresentação de resultados da PIA - Empresa 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/04af21108497fd7f78128113acc45cdc.pdf. Acesso em: 06 ago. 2024.

IEMI - Inteligência de Mercado. **Estudo do mercado potencial de moda íntima/dormir e meias**. 1 mai. 2024. Disponível em: <https://iemi.com.br/highlights-do-mercado-potencial-de-moda-intima-e-meias/>. Acesso em: 06 ago. 2024.

IEMI - Inteligência de Mercado. **IEMI aponta estratégias para crescimento da confecção.** 5 jun. 2024. Disponível em: <https://iemi.com.br/iemi-aponta-estrategias-para-crescimento-da-confeccao/>. Acesso em: 06 ago. 2024.

IEMI - Inteligência de Mercado. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil e de Confecção 2024.** 2024. Disponível em: <https://iemi.com.br/brasil-textil-2024/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

IEV - Instituto de especialização em vendas. **Conflitos em empresas familiares: 5 problemas e uma solução.** Jan. 2021. Disponível em: <https://homologacao.iev.com.br/conflitos-empresas-familiares/>. Acesso em: 05 mar. 2025.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 419–432, abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/KCJ3Myvy35LHLJXTpMDHsTB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

MAMEDE, C. A. da S.; MELO, M. C. de O. L.; PINTO, R. A. A VISÃO EMPREENDEDORA E O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 169–187, 2017. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2337>. Acesso em: 05 mar. 2025.

MCKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 2, p. 261-288, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>. Acesso em: 09 mar. 2025.

MINAS GERAIS (Estado). Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Alta carga tributária e complexidade do sistema desestimulam empreendedorismo.** 2024. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/comunicacao/noticias/arquivos/Alta-carga-tributaria-e-complexidade-do-sistema-desestimulam-empendedorismo/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MONEYOU. **Ranking Mundial de Juros Reais.** 31 jan. 2025. Disponível em: <https://moneyou.com.br/wp-content/uploads/2025/01/rankingdejurosreais310125.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MOREIRA, C. Drama dos conflitos de interesses em empresas familiares. **LinkedIn.** Jan. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/drama-dos-conflitos-de-interesses-em-empresas-carlos-moreira>. Acesso em: 06 mar. 2025.

NICOCELI, A. Poder de compra do brasileiro foi corroído quase que pela metade em 10 anos; entenda. **G1 Economia**, 23 jan. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/01/23/poder-de-compra-do-brasileiro-foi-corroido-quase-que-pela-metade-em-10-anos-entenda.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2025.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, B. de. **Crie seu mercado no mundo digital:** Aprenda a viver de ecommerce com a estratégia que levou inúmeros negócios on-line a sair do zero e ultrapassar os R\$100 mil em vendas por mês. São Paulo: Editora Gente, 2018. E-book. Disponível em: <https://trechos.org/wp-content/uploads/2021/03/Livro-Crie-Seu-Mercado-no-Mundo-Digital-por-Bruno-de-Oliveira.pdf> . Acesso em: 04 mar. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522473076/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, G. da S; PINTO, G. S. A importância do e-commerce no processo de comercialização de produtos, mercadorias e serviços de micro e pequenas empresas – MPES. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 18, n. 2, p. 316–328, 2021. DOI: 10.31510/infa.v18i2.1327. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1327>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PUC Consultoria Jr. **Matriz Ansoff: do que se trata e como aplicá-la.** PUC Consultoria Jr., 07 jan. 2022. Disponível em: <https://puconsultoriajr.com.br/matriz-ansoff-do-que-se-trata-e-como-aplica-la/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

ROBERTO, R. A. M.; MOLETTA, S.; SCHEIR, C. U. da C.; MORO, S. G. Estratégias de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em empresas de transportes. *In:* Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (ConBRepro), 10, 2020, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos [...]** Ponta Grossa: Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10092020_201038_5f80ecfe82a2d.pdf. Acesso em: 7 mar. 2025.

ROCHA, B. C. SILVA, J. D; BARBOSA, E. H. dos S. Dificuldades de gestão em empresa familiar. **Revista e-Fatec**, Garça, v. 13, n. 1, jun. 2023. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/260/209>. Acesso em: 07 mar. 2025.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3003080.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Moda masculina:** um mercado em alta. 04 nov. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/relatorio-de-inteligencia/moda-masculina-um-mercado-em-alta> . Acesso em: 14 jun. 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil das Micro e Pequenas Empresas – Mar de Espanha. **DataMPE**. 2022. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/mar-de-espanha?selector245id=&selector50id=companyOption&selector832id=porte&selector802id=id&selector804id=id&selector831id=porte&selector806id=id&selector835id=porte&selecto>

[r385id=year2024&selector840id=year2023&selector844id=year1998&selector783id=geo3136702](#). Acesso em: 14 jun. 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sucessão familiar – como preparar a próxima geração**. 08 ago. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sucessao-familiar-como-preparar-a-proxima-geracao,a382d55232b76810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 14 jun. 2024.

SILVA, V. F.; LOZADA, G.; VILLANI, P. M. *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788533500563/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SOUZA, M. C. de A. F. DE. *et al.* Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 157–170, jan. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/M9tNgnyBFcgPZptzWzyDt4B/?lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2025.

SOUZA, S. A.; BASTOS, L. O. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicase em empresas familiares. **Gestão.org**. Recife, v. 4, n. 4, p. 282-297, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/21599/18293>. Acesso em: 05 mar. 2025.

TESTON, S. DE F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524–545, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/X5tPFkpX4D5P3NmxJ9zb5tr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2025

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45–61, jan/mar. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/ShLtbQLR3mh9CPYN3dHXntP/?lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2025.

TOTVS. **Benefícios de profissionalizar empresa familiar**. Out. 2020. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/profissionalizar-empresa-familiar/>. Acesso em: 07 mar. 2025.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **O poder dos modelos replicáveis: a construção de negócios duradouros em um mundo em constante transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.