

## **CONFECÇÕES TÊXTIL MINAS: OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO E DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-406>

**Data de submissão:** 28/04/2025

**Data de publicação:** 28/05/2025

**Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi**  
<https://orcid.org/0000-0002-8740-3309>

**Maria Clara Rezende Pitondo Dias**  
<https://orcid.org/0009-0004-5167-4758>

**Thiago Gomes de Almeida**  
<https://orcid.org/0000-0002-6232-8963>

**Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes**  
<https://orcid.org/0000-0001-7592-8581>

**Fabrício Pereira Soares**  
<https://orcid.org/0000-0001-9008-8760>

### **RESUMO**

Este caso de ensino aborda os desafios de crescimento e profissionalização enfrentados pela Confecções Têxtil Minas, uma pequena empresa familiar do setor de moda íntima, com a entrada da filha do fundador, Ana, no negócio. Fundada há mais de duas décadas e gerida de forma centralizadora e informal pelo seu fundador, Roberto, a empresa demonstrava estabilidade, mas também sinais de estagnação e desalinhamento com as novas dinâmicas de mercado. O caso centra-se na perspectiva de Ana, recém-formada em Administração, que identifica oportunidades de modernização, principalmente por meio do comércio eletrônico, mas enfrenta a resistência cultural e o estilo de gestão consolidado do pai. O dilema proposto convida à discussão sobre como equilibrar a necessidade de inovação e profissionalização com a preservação das relações familiares e o respeito ao legado do fundador. O objetivo é permitir a análise de temas como dinâmica intergeracional, sucessão, profissionalização, planejamento estratégico, resistência à mudança e adoção de novas tecnologias (*e-commerce*) no contexto específico de empresas familiares. *Baseado em dados reais, nomes fictícios.*

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Crescimento. Profissionalização. Sucessão. E-commerce. Gestão da Mudança.

## 1 INTRODUÇÃO

Ana mal podia acreditar que estava ali, sentada na pequena sala que servia de escritório na fábrica do pai, rodeada por pilhas de notas fiscais e o som constante das máquinas de costura ao fundo. Recém-formada em Administração, seu plano original era buscar experiência em grandes centros, possivelmente em uma consultoria ou em uma multinacional. Contudo, a pandemia e desafios pontuais na gestão da empresa do pai, Roberto, a levaram de volta à sua cidade natal, no interior de Minas Gerais, e diretamente para dentro da Confecções Têxtil Minas, o negócio que sustentava a família há mais de duas décadas.

O que começou como uma ajuda temporária, rapidamente se transformou em um choque de realidade. Familiarizada com conceitos de planejamento estratégico, marketing digital e gestão financeira que aprendeu na faculdade, Ana deparou-se com uma empresa gerida "à moda antiga". Roberto, seu pai, um empreendedor nato e trabalhador incansável, centralizava todas as decisões, desde a compra de elásticos, passando pelo pagamento aos fornecedores, as vendas, até as entregas, frequentemente controlando tudo em cadernos e planilhas preenchidas à mão. A empresa era estável, com clientes fieis no atacado, além de não apresentar dificuldades financeiras. No entanto, Ana percebia uma clara estagnação e uma enorme oportunidade perdida: a ausência total no mundo digital, enquanto o mercado de moda online crescia exponencialmente.

Em poucas semanas, Ana começou a esboçar ideias: criar um site simples para a marca, talvez iniciar vendas diretas ao consumidor por meio do e-commerce e organizar minimamente as finanças utilizando um software. Contudo, sentia a resistência velada do pai, que se orgulhava de ter construído tudo sozinho e desconfiava de inovações que poderiam complicar seu controle ou gerar custos "desnecessários". O dilema de Ana começava a se desenhar: como introduzir a modernização necessária para garantir o futuro da empresa sem entrar em conflito direto com o pai, cuja dedicação ela admirava, mas cujo estilo de gestão considerava como um obstáculo ao crescimento?

## 2 A CONFECÇÕES TÊXTIL MINAS E SEU FUNDADOR

A história da empresa Confecções Textil Minas se confunde com a de Roberto. Nascido e criado em uma pequena cidade do interior mineiro, conhecida como um polo regional de confecção de roupas íntimas, Roberto começou a trabalhar cedo como vendedor de cuecas masculinas para lojas da região. Com tino comercial aguçado e muita persistência, em 1998, ele decidiu abrir sua própria fábrica, concentrando-se inicialmente na produção de cuecas básicas, um item de giro rápido e demanda constante.

No entanto, a entrada de Roberto nesse ramo já havia iniciado estrategicamente com a terceirização da fabricação de cuecas slip feitas em malha. Cinco pessoas produziam as suas peças - o que é conhecido como facção - enquanto Roberto liderava a parte comercial. De imediato, as vendas foram um sucesso, o que permitiu ao empreendedor abrir a própria fábrica e contratar aquelas cinco costureiras que faziam parte da facção e se mostravam competentes na produção. Até o ano de 2012, metade da produção de cuecas da Têxtil Minas ainda era feita por facções, pois Roberto foi aumentando a capacidade produtiva de sua empresa aos poucos. Em seus relatos, ele conta que o crescimento foi "sempre com o pé no chão".

Assim, ao longo dos anos, a Têxtil Minas cresceu de forma orgânica, conquistando clientes no atacado em cidades vizinhas e até em polos maiores, como Nova Friburgo, região serrana do Rio de Janeiro. A gestão sempre foi centralizada em Roberto, que negociava com fornecedores, definia os (poucos) modelos produzidos, acompanhava a produção de perto e, principalmente, gerenciava as vendas e as finanças. Sua esposa o auxiliava na administração do dia a dia, mas as decisões estratégicas e financeiras eram inteiramente suas.

Roberto tinha atuação pragmática e avessa a riscos desnecessários. "Para que mexer em time que está ganhando?", costumava dizer quando Ana, ainda na faculdade, mostrava-lhe alguma novidade sobre gestão e sugeria pequenas mudanças. Seu estilo de gestão é marcado por sua forte presença no dia a dia da empresa e sua capacidade de tomar decisões rápidas e assertivas. No entanto, sua centralização de poder e sua resistência a delegar tarefas podem limitar o crescimento da empresa e a inovação. Roberto valoriza a tradição, a qualidade dos produtos e o relacionamento próximo com os clientes e fornecedores.

Seu controle rigoroso, embora informal, fica evidente no cotidiano da empresa. Diversas planilhas, elaboradas manualmente, registram autorizações de compras, vendas e baixas de títulos por meio de cheques pré-datados, exigindo em todas a assinatura direta de Roberto para que os colaboradores possam dar continuidade às suas atividades. Qualquer mudança não acontece sem autorização do dono. Dessa forma, esse sistema evidencia não apenas a ausência de processos automatizados, mas também a concentração excessiva de decisões operacionais em uma única figura, Roberto.

Além de supervisionar diretamente a produção, Roberto também concentra em si o controle sobre o gerenciamento de estoques. Embora a empresa possua um sistema informatizado que permitiria registrar compras, produções e baixas de mercadorias vendidas, esse recurso é subutilizado. Na prática, apenas as produções diárias são registradas no sistema.

As vendas e o consumo de insumos continuam sendo controlados manualmente, por meio de anotações feitas pelo responsável da expedição, que conta peça por peça, como no caso das cuecas prontas, tecidos, forros e elásticos. Esse monitoramento de forma visual corrobora para a pouca ou nenhuma análise de custos formal. A confiança sempre foi a base das relações, tanto com funcionários (muitos deles com anos de casa) quanto com clientes e fornecedores.

Seu controle rigoroso, embora informal, fica evidente no cotidiano da empresa. Diversas planilhas, elaboradas manualmente, registram autorizações de compras, vendas e baixas de títulos por meio de cheques pré-datados - todas exigindo a assinatura direta de Roberto para que os colaboradores possam dar continuidade às suas atividades. Qualquer mudança não acontece sem a sua autorização. Esse sistema evidencia não apenas a ausência de processos automatizados, mas também a concentração excessiva de decisões operacionais em uma única figura, Roberto.

Além de supervisionar diretamente a produção, Roberto também concentra em si o controle sobre o gerenciamento de estoques. Embora a empresa possua um sistema informatizado que permite registrar compras, produções e baixas de mercadorias vendidas, esse recurso é subutilizado. Na prática, apenas as produções diárias são registradas no sistema. As vendas e o consumo de insumos continuam sendo controlados manualmente, por meio de anotações feitas pelo responsável da expedição, que conta peça por peça, como no caso das cuecas prontas, tecidos, forros e elásticos. Esse monitoramento de forma visual corrobora para a pouca ou nenhuma análise de custos formal. A confiança sempre foi a base das relações, tanto com funcionários – muitos deles com anos de casa – quanto com clientes e fornecedores.

Desde sua fundação, a empresa vem gerando recursos o suficiente para sustentar a família com conforto e manter os funcionários, mas não há uma visão clara de expansão ou inovação. O foco de Roberto está em manter a produção constante e atender os clientes atuais. Sem a utilização de ferramentas de marketing, sem a utilização de ferramentas de marketing, a empresa sequer possui uma identidade visual definida ou presença online. Por isso, mesmo que eventualmente cheguem novos compradores para a marca, estes a conhecem a partir de indicações de antigos clientes. Assim, a Assim, a Textil Minas reflete as características de as características de seu fundador: sólida em suas bases, mas resistente a mudanças significativas.

### **3 O DILEMA DE ANA: INOVAR OU PRESERVAR A TRADIÇÃO?**

Nos primeiros meses na empresa, Ana se dedicou intensamente às operações diárias, buscando compreender profundamente a dinâmica do negócio. Suas observações confirmaram suas impressões iniciais e revelaram a profundidade dos desafios enfrentados:

- Gestão financeira: a falta de acompanhamento frequente do fluxo de caixa real, o controle manual de contas a pagar e receber e a mistura entre finanças pessoais e empresariais dificultam qualquer análise de rentabilidade ou planejamento orçamentário. As decisões de preço parecem baseadas mais na intuição e nos preços da concorrência do que em custos reais.
- Processos produtivos: embora a qualidade do produto seja reconhecida pelos clientes, não há controle formal de estoque de matéria-prima ou produtos acabados, o que resulta em compras emergenciais ou em excesso de estoque de determinados itens. A programação da produção é reativa, dependendo dos pedidos que chegam.
- Marketing e vendas: a dependência das vendas no atacado, centralizadas na figura de Roberto, torna a empresa vulnerável. Não há iniciativas para prospecção de novos clientes, desenvolvimento de marca ou exploração de outros canais, como o varejo online. A empresa é praticamente invisível para o consumidor final.
- Mentalidade: a maior barreira, contudo, parece ser a cultura organizacional impregnada pelo estilo do fundador. Há uma resistência geral a novas ideias, frequentemente vistas como "burocracia" ou "complicação". Roberto, embora ouça as sugestões de Ana com aparente interesse, demonstra desconforto com propostas que possam diminuir seu controle direto ou exigir investimentos em áreas que ele não domina, como tecnologia.

Ana estava convencida de que o e-commerce era a solução mais promissora. Pesquisou o mercado, observou o crescimento das vendas online no ramo de vestuário (incluindo moda íntima) e identificou concorrentes locais que já estavam se aventurando nesse canal, ainda que de forma incipiente.

Esse movimento contrasta com o antigo cenário da fundação da empresa, no final da década de 1990, quando havia na cidade natal de Roberto apenas uma confecção consolidada atuando nesse ramo. Desde então, o modelo de negócio evoluiu significativamente: a atratividade do setor, marcada por baixos custos iniciais e lucros significativos para os empresários, impulsionou o surgimento de novos empreendimentos. Como consequência, o município passou a concentrar um número expressivo de empresas de confecção de roupas íntimas, aumentando a concorrência e absorvendo grande parte da mão de obra local.

Em algumas de suas pesquisas, Ana detectou que 52,6% dos indivíduos que trabalham em sua cidade atuavam no setor de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios. Esse segmento correspondia ainda a 29,1% do total de estabelecimentos ativos do município no ano de 2022 (Sebrae, 2022). Além disso, 83,8% dos trabalhadores estavam empregados em pequenas e microempresas,

sendo que de 2022 para 2023, o Portal Data Sebrae apontou que abriram 4 novas empresas desse mesmo setor na pequena cidade mineira.

Ao olhar para um cenário macro, a filha de Roberto verificou que o setor de confecção, de acordo com a Pesquisa Industrial Anual de feita em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), 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, identificou que a produção do setor de moda íntima/dormir, onde atua a Confecções Têxtil Minas, cresceu 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 que Ana encontrou 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.

Devido a esses fatores, a futura sucessora da Têxtil Minas idealizou uma estratégia ousada para a entrada da empresa no e-commerce, que consistia em criar uma loja virtual com design atraente e fácil de usar, oferecer produtos de qualidade a preços competitivos, investir em marketing digital para atrair tráfego qualificado e garantir uma logística eficiente para entregar os produtos aos clientes em todo o país. O objetivo era aumentar as vendas da empresa, expandir sua base de clientes, fortalecer sua marca e modernizar sua imagem. No entanto, conhecendo Roberto e os desafios internos do negócio, decidiu elaborar uma proposta inicial, que pode ser visualizada no quadro 1, para apresentar ao fundador para apresentar ao fundador: criar um site institucional básico e uma pequena loja virtual para vender diretamente ao consumidor final, começando com os produtos mais populares. A ideia era testar o canal, aprender com a experiência e, gradualmente, expandir.

Roberto mostrou-se resistente à proposta de Ana. Para ele, era desnecessário correr o risco de entrar em um novo mercado. Para ele, o e-commerce geraria custos elevados, exigiria investimentos em áreas que ele não domina e poderia comprometer a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Roberto se mostrou resistente à proposta de Ana, dizendo que era desnecessário correr o risco de entrar em um novo mercado. Para ele, o e-commerce geraria custos elevados, exigiria investimentos em áreas que a empresa não domina e poderia comprometer a qualidade dos produtos e serviços. Foi então que a situação se tornou mais premente. Ana descobriu que um dos principais concorrentes da Têxtil Minas, que comercializa produtos similares, havia lançado recentemente uma loja virtual robusta, com forte presença nas redes sociais e promoções agressivas. Ao mesmo tempo, um dos maiores clientes atacadistas da Têxtil Minas comentou com Roberto sobre a necessidade de "modernizar os processos"

e mencionou que estava em busca de fornecedores com "melhor estrutura digital". Vindo de um cliente com o qual se relaciona há tanto tempo, Roberto ficou visivelmente preocupado com o comentário, tornando-se ainda mais hesitante quanto à proposta de Ana. "Isso vai dar muito trabalho, minha filha. E se não vender? É dinheiro jogado fora. E quem vai cuidar disso? Eu não entendo nada de computador", argumentou ele.

Ana se viu em uma encruzilhada. A necessidade de agir era clara e a oportunidade parecia real, mas a resistência do pai se mostrava como um obstáculo significativo. Pressionar demais poderia gerar um conflito familiar desgastante e improdutivo. Recuar significaria perder uma janela de oportunidade crucial para o futuro da empresa. Qual deveria ser o próximo passo de Ana? Focar em organizar a casa primeiro, implementando controles financeiros e de estoque mais básicos antes de pensar no e-commerce? Preparar uma apresentação mais detalhada, com dados de mercado e projeções financeiras, para tentar convencer o pai de forma mais contundente? Propor um projeto piloto ainda menor, talvez vendendo apenas pelas redes sociais inicialmente, para minimizar o risco percebido? Ou buscar maneiras de envolver o pai no processo, mostrando os benefícios passo a passo? Ana sabia que sua decisão definiria não apenas seu papel na empresa, mas potencialmente o rumo da Confecções Têxtil Minas nos próximos anos.

### 3.1 NOTAS DE ENSINO

#### **3.1.1 Objetivos Educacionais**

Este caso de ensino foi projetado para permitir que os participantes identifiquem e analisem os desafios característicos da gestão em empresas familiares, incluindo o conflito de papéis (pai/chefe, filha/funcionária), a tensão entre informalidade e profissionalização e as complexidades da sucessão.

O objetivo é explorar a dinâmica intergeracional, capacitando os participantes a compreender as diferentes perspectivas, valores e resistências que surgem quando a nova geração busca introduzir mudanças em um negócio estabelecido pela geração anterior. Além disso, o caso busca estimular o desenvolvimento de habilidades para a análise de problemas complexos, incentivando os participantes a considerarem fatores técnicos, financeiros, mercadológicos e, crucialmente, relacionais/familiares, a fim de propor soluções pragmáticas e estratégicas.

Por fim, o caso visa estimular a reflexão sobre o papel do sucessor como agente de mudança, destacando a importância de habilidades de comunicação, negociação e persuasão no contexto familiar empresarial, em que as relações pessoais e profissionais estão intrinsecamente ligadas.

### **3.1.2 Público-Alvo**

O caso é direcionado principalmente a estudantes de graduação e pós-graduação em Administração, especialmente aqueles que cursam disciplinas como Gestão de Empresas Familiares, Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Adicionalmente, este caso pode ser potencialmente útil em programas de desenvolvimento para sucessores de empresas familiares ou para consultores que atuam nesse segmento, proporcionando uma ferramenta prática e relevante para a análise e a resolução de problemas complexos.

### **3.1.3 Questões para debate**

- a) Considerando os modelos teóricos de empresas familiares, como o Modelo dos Três Círculos, quais são as principais características da Confecções Têxtil Minas que a identificam como uma empresa familiar, e de que forma essas características influenciam a dinâmica entre os membros da família e a gestão do negócio?
- b) Em que medida a profissionalização é essencial para o crescimento sustentável de uma empresa familiar, e quais estratégias podem ser eficazes para superar a resistência à mudança por parte dos membros da família?
- c) Como as ferramentas de análise estratégica, como a Matriz de Ansoff e a análise SWOT, podem ser aplicadas para avaliar a viabilidade de uma nova iniciativa (como o e-commerce) em uma empresa familiar, e quais são os elementos críticos para desenvolver um plano de ação bem-sucedido?

### **3.1.4 Análise do caso e dinâmica da discussão em plenária**

Para introduzir o debate, o professor pode pedir aos estudantes que descrevam a situação geral da Confecções Têxtil Minas e as primeiras impressões de Ana ao entrar na empresa, fazendo perguntas como: "Na sua visão, como pode ser resumido o problema que Ana enfrenta?" ou "Quais aspectos do estilo de gestão de Roberto mais se destacam para vocês?". Essa abordagem pode incentivar os alunos a refletirem sobre a complexidade das questões que Ana enfrenta e a importância de sintetizar problemas em um contexto empresarial. Isso pode ser útil para identificar prioridades e direcionar a discussão de forma mais eficaz. Diante disso, alguns blocos para análise do caso podem ser propostos, conforme descrito a seguir.

### 3.1.4.1 Bloco 1: Empresa Familiar e sua Cultura

O objetivo deste primeiro bloco é compreender a dinâmica específica da Têxtil Minas como uma empresa familiar e identificar as raízes dos desafios atuais. Para iniciar a discussão, o professor pode lançar a pergunta: “Até que ponto vale a pena o desgaste de se ter uma empresa familiar?”. Os estudantes podem trazer suas percepções sobre os pontos positivos e negativos de uma empresa familiar, ou mesmo considerar que, na verdade, talvez uma empresa não seja inicialmente construída para ser familiar. Entretanto ela vai se transformando em uma à medida em que o fundador constrói sua família e vai trazendo-a para o negócio, seja pela demanda dos próprios familiares, seja por uma questão de confiança. Nesse ponto, o professor pode relembrar o conceito de empresa familiar, usando as perspectivas de Silva et al. (2019) e Oliveira (2010), segundo os quais uma empresa familiar nasce da visão de um fundador e se desenvolve com o envolvimento e apoio de familiares, com o objetivo de assegurar a continuidade e a sucessão dentro do próprio núcleo familiar. Nesse contexto, os alunos podem visualizar Roberto como o idealizador da Confecções Têxtil Minas e Ana como a provável sucessora, inserida na dinâmica familiar da empresa.

A partir desse conceito, o professor pode apresentar uma nova pergunta: "O que diferencia uma empresa familiar de outras organizações?". A sugestão é que ele monte um quadro junto com os estudantes, listando as características das empresas familiares que as distinguem das empresas não familiares, como ilustrado no quadro 1. O objetivo é explorar as percepções dos alunos sobre as características definidoras desse tipo de empresa, incentivando a reflexão sobre como a presença de laços familiares podem influenciar a cultura, a tomada de decisões e a gestão do negócio.

Quadro 1: Desafios das empresas familiares

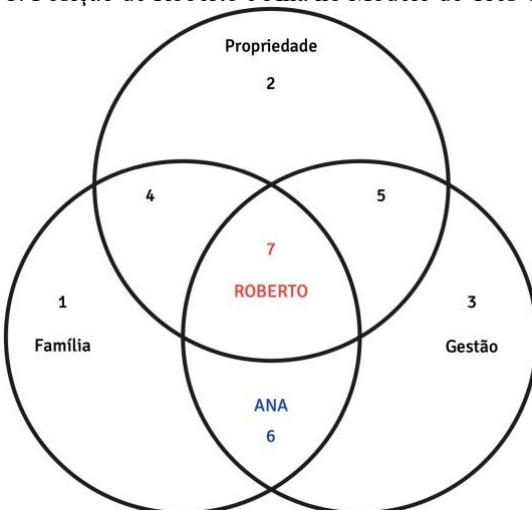
- Centralização do poder pelo fundador;
- Apego emocional do fundador;
- Conservadorismo;
- Conflitos familiares;
- Conflitos de gerações;
- Sobreposição de papéis;
- Conflito de interesses;
- Confusão entre os relacionamentos pessoais e profissionais;
- Resistência à mudança, inovação e modernização 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;
- 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 pelos autores baseado em Penrose (2006); Costa et al. (2015); Davidsson, Achtenhagen e Naldi, (2010); Nogueira (2014); Botelho et al. (2020).

Além dos desafios comuns a qualquer organização, os estudantes devem compreender que as empresas familiares enfrentam obstáculos singulares, intrinsecamente ligados à dinâmica entre seus membros. Essa peculiaridade decorre da forte conexão entre as esferas familiar e empresarial, influenciando diretamente o funcionamento do negócio (Silva et al., 2019). O Modelo dos Três Círculos, proposto por Gersick et al. (1997), pode ser utilizado como ferramenta para mapear os stakeholders da Confecções Têxtil Minas e visualizar as sobreposições e potenciais conflitos de interesse. O professor pode levantar a seguinte questão: “Como esse modelo nos ajuda a entender os potenciais conflitos e sinergias em uma empresa familiar como a Confecções Têxtil Minas? Como poderíamos encaixar Roberto e Ana nesse modelo?”.

Nesse momento, é indicado que o professor auxilie os alunos a visualizarem que os três grupos - família, propriedade e gestão - são interdependentes e sobrepostos e que Roberto ocupa os três círculos simultaneamente, enquanto Ana ocupa dois círculos, no espaço de conexão entre gestão e família como exemplificado na figura 1. O professor pode aproveitar esse momento para indicar o espaço ocupado por outros possíveis stakeholders não presentes no caso, relembrando a dinâmica desse modelo.

Figura 1: Posição de Roberto e Ana no Modelo de Três Círculos



Fonte: adaptado pelos autores (2025) com base em Gersick et al. (1997)

Para seguir com as reflexões, o professor pode retomar algumas características comuns às empresas familiares como a forte cultura do fundador, a lealdade, a resistência à formalização e a visão de longo prazo contrastando com a aversão a riscos, mostrando como elas se manifestam no caso. O professor pode perguntar: “Quais as evidências de que existe na empresa uma forte cultura do fundador, Roberto, atrelada à resistência à mudança?”. Aqui, os estudantes provavelmente responderão citando momentos do caso em que Roberto se opõe às ideias da filha, como quando ele pergunta, por exemplo, “Para que mexer em time que está ganhando?”. Para dar sequência à discussão, uma segunda pergunta pode ser colocada pelo professor: “Como a resistência de Roberto à mudança pode afetar a capacidade de inovação da empresa?”. Os alunos provavelmente farão menção à falta de resposta aos movimentos de mercado de competidores e de clientes, que podem apresentar risco à continuidade das operações no longo prazo.

A análise do estágio de desenvolvimento da Têxtil Minas, utilizando os modelos de Lodi (1998) e Leone (2003), também é relevante. O professor pode questionar: “A Têxtil Minas está em qual fase de desenvolvimento? Quais desafios típicos dessa fase a empresa está enfrentando?”. A centralização das decisões em Roberto é uma característica comum da fase “Proprietário-Controlador”, e o professor pode explorar as implicações disso para o futuro da empresa.

Para fechar este primeiro bloco, o professor pode lançar a seguinte questão: “Considerando os desafios discutidos, quais medidas a Têxtil Minas poderia tomar para fortalecer sua gestão e garantir sua sustentabilidade a longo prazo?”. O objetivo é incentivar os alunos a pensarem em profissionalização, tema a ser explorado no próximo bloco.

### 3.1.4.2 Bloco 2: Profissionalização, Crescimento e Resistência à Mudança

O objetivo deste segundo bloco é analisar a necessidade de profissionalização da Têxtil Minas como forma de dar suporte ao crescimento da empresa e as barreiras que Ana enfrenta ao promover mudanças. Para iniciar a discussão, o professor pode perguntar: “O que significa, na sua opinião, profissionalizar uma empresa familiar?”. Essa pergunta ajuda a explorar as percepções dos alunos sobre o conceito de profissionalização, enfatizando que vai além da simples contratação de novos colaboradores, incluindo a adoção de práticas de gestão como planejamento estratégico, controles financeiros rigorosos e marketing formalizado.

Em seguida, o professor pode contrastar a visão de Ana, que busca uma racionalidade administrativa e a modernização dos processos da empresa, com a abordagem de Roberto, que se baseia na intuição e no controle pessoal. Uma pergunta relevante nesse contexto poderia ser: Quais são os benefícios e os desafios de cada uma dessas abordagens? De que maneira essas visões impactam a operação diária da Têxtil Minas? Para facilitar a visualização por parte dos estudantes, o professor pode estimulá-los a construir um quadro como o apresentado a seguir (quadro 2), refletindo as diferenças entre as abordagens e considerando aspectos como eficiência, inovação e resistência a mudanças.

Quadro 2: Diferenças entre as abordagens de Ana e Roberto

Aspectos	Abordagem de Ana	Abordagem de Roberto
<b>Eficiência</b>	Prioriza a padronização de processos, uso de indicadores e automação.	Confia em métodos tradicionais e controle direto.
<b>Inovação</b>	Alta abertura à inovação - busca novas tecnologias, canais de venda (como <i>e-commerce</i> ) e práticas modernas de gestão.	Pouca abertura à inovação - tende a evitar mudanças e a valorizar práticas já consolidadas.
<b>Resistência a mudanças</b>	Baixa resistência - considera as mudanças como estratégia para a competitividade e para o crescimento sustentável.	Alta resistência - enxerga mudanças como ameaça à estabilidade do negócio e à forma tradicional de operar.

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Para aprofundar a discussão, o professor pode estimular os alunos a identificarem as fontes de resistência à mudança, como: (1) o receio de perder o controle sobre a gestão do negócio; (2) a cultura organizacional profundamente enraizada; (3) a carência de conhecimentos técnicos necessários para implementar novas práticas; e (4) a percepção de riscos financeiros associados às mudanças propostas.

Seguindo com as reflexões, os discentes podem ser instigados por meio das seguintes perguntas: “Como a resistência de Roberto à mudança pode impactar a capacidade de inovação da empresa? Quais estratégias poderiam ser utilizadas para mitigar essa resistência?”.

A partir desses questionamentos, podem surgir discussões acerca do impacto da inovação, considerando a resistência de Roberto, que pode levar à estagnação da empresa e à perda de oportunidades no mercado. Os discentes podem ainda refletir sobre como essa resistência pode afetar a competitividade da Têxtil Minas, tornando-a vulnerável a concorrentes que estão mais abertos à inovação e às novas tecnologias.

Quanto às estratégias a serem adotadas, o professor pode instigar os estudantes a pensarem em capacitação tanto para Roberto quanto para os funcionários. Além disso, podem surgir sugestões de estratégias para manter uma comunicação aberta entre Ana e Roberto, em que ele possa expressar suas preocupações e Ana possa apresentar evidências e exemplos de sucesso.

O professor pode trazer à tona a questão da perpetuação do negócio, perguntando: “Quais são os riscos associados à ausência de sucessores qualificados na Têxtil Minas?”. Isso pode levar a uma discussão sobre a importância de preparar a nova geração para assumir a gestão. A partir desse questionamento, os estudantes podem apontar que a ausência de sucessores qualificados na Têxtil Minas pode resultar em perda de continuidade do negócio e dificuldades na transição de liderança. Além disso, pode limitar a capacidade de atrair talentos externos e impactar negativamente a moral dos funcionários. Por outro lado, essa situação também oferece oportunidades, como a possibilidade de reavaliar e modernizar a cultura organizacional, desenvolver talentos internos e atrair novas perspectivas que podem revitalizar a empresa.

Por fim, o professor pode incentivar os alunos a analisarem a abordagem de Ana como agente de mudança, considerando os desafios que ela enfrenta ao tentar implementar novas práticas. Perguntas como “Quais são as principais barreiras que Ana deve superar? De que forma ela pode usar sua posição para mitigar essas resistências?” podem fomentar um debate produtivo.

Ao final deste bloco, os alunos devem estar preparados para compreender as complexidades envolvidas na profissionalização e no crescimento de uma empresa familiar, assim como as barreiras que podem surgir nesse processo. As perguntas propostas visam incentivar um debate crítico e reflexivo, permitindo que os alunos conectem teoria e prática na análise dos desafios enfrentados pela Têxtil Minas.

### 3.1.4.3 Bloco 3: Análise Estratégica (E-commerce)

O objetivo deste terceiro bloco é avaliar criticamente a viabilidade da estratégia de e-commerce e desenvolver um plano de ação concreto para Ana. Para iniciar a discussão, a matriz de crescimento proposta por Ansoff pode ser introduzida como uma ferramenta para debater possíveis estratégias empresariais de crescimento, em específico a proposta de introdução do e-commerce pensada por Ana.

Os estudantes podem ser divididos em grupos e estimulados a alocar essa e outras possibilidades estratégicas que considerarem pertinentes para o negócio.

Para estimular uma reflexão mais sólida usando a matriz Ansoff, podem ser levantadas questões como: “Como a estratégia do e-commerce se encaixa nas opções de crescimento da Têxtil Minas - penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado ou diversificação? O e-commerce é a melhor (ou a única) opção de crescimento para a Têxtil Minas agora? Quais alternativas poderiam ser consideradas? Quais são as implicações de cada uma dessas estratégias para o futuro da empresa, considerando o modelo atual do negócio?”.

Para responder a essas questões, o professor pode solicitar que os estudantes realizem uma análise SWOT que considere a possibilidade da entrada no e-commerce. Uma sugestão é dividir os alunos em grupos para identificar externamente as Oportunidades e Ameaças e, internamente, as Forças e Fraquezas da Têxtil Minas para operar online. 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 os seguintes pontos como exemplificado no quadro 3:

Quadro 3: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para Confecções Textil Minas operar online

<b>Forças (Strengths)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca estabelecida e já reconhecida no mercado de Nova Friburgo, com mais de duas décadas de atuação;</li> <li>- Fidelização de clientes ao longo dos anos, que ainda indicam a empresa para outros consumidores;</li> <li>- Estrutura produtiva eficaz com todas as etapas necessárias para a confecção de cuecas;</li> <li>- Comercialização de produtos de qualidade;</li> <li>- Oferta diversificada de tecidos e estampas;</li> <li>- Presença da filha na empresa com novas visões de crescimento para o negócio.</li> </ul>
<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão centralizada;</li> <li>- Estrutura organizacional informal, com processos ainda manuais e arcaicos;</li> <li>- Insuficiência de processos e conhecimentos documentados e formalizados;</li> <li>- Ausência de planejamento estratégico e sucessório;</li> <li>- Inexistência de ações de marketing para divulgação da marca;</li> <li>- Dependência excessiva de um único mercado consumidor, a cidade de Nova Friburgo;</li> <li>- Resistências à adoção de novas tecnologias e inovação pelo proprietário.</li> </ul>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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);</li> <li>- Aumento das exportações de moda íntima do Brasil (IEMI, 2024);</li> <li>- Expansão do e-commerce no Brasil que, no geral, aumentou 4,8% no movimento de 2022 para 2023 (Brasil, 2024);</li> <li>- 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).</li> </ul>

<b>Ameaças (Threats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos competidores diretos na cidade da Confecções Têxtil Minas;</li> <li>- Escassez de mão de obra qualificada na cidade devido à quantidade de empresas no mesmo setor;</li> <li>- Dependência das taxas de câmbio para importação de fios;</li> <li>- Dificuldade em competir no mercado global, especialmente devido à concorrência de países asiáticos, como a China (IEMI, 2024);</li> <li>- Queda de 5% no poder de compra do brasileiro nos últimos 10 anos (Nicoceli, 2024);</li> <li>- Aumento da pirataria no setor de vestuário (Galvão, 2023);</li> <li>- Carga tributária elevada do estado de Minas Gerais e do país (Minas Gerais, 2024);</li> <li>- Alta taxa de juros, com o Brasil tendo o juro real mais alto do mundo (Moneyou, 2025).</li> </ul>
--------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para estimular a reflexão sobre as informações levantadas na SWOT, o professor pode perguntar: “A estratégia de entrada no e-commerce faz sentido? Quais as vantagens e desvantagens? Que recursos e/ou capacidades a empresa já possui e quais precisam ser adquiridos ou desenvolvidos para que a entrada no e-commerce seja bem-sucedida?” Para organizar o debate, o professor pode solicitar aos estudantes que criem um quadro com as respostas a essas questões, como o apresentado a seguir (Quadro 4).

Quadro 4: Avaliação da estratégia de e-commerce

Perguntas	Respostas possíveis
Considerando as informações levantadas, a estratégia de entrada no e-commerce faz sentido? Quais as vantagens e desvantagens?	<u>Vantagens:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a um mercado mais amplo e diversificado;</li> <li>- Aumento nas vendas e na visibilidade da marca;</li> <li>- Potencial para coleta de dados sobre clientes e preferências;</li> <li>- Redução de custos operacionais com vendas diretas.</li> </ul> <u>Desvantagens:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de investimento inicial em tecnologia e marketing;</li> <li>- Resistência da liderança à mudança;</li> <li>- Desafios logísticos e de entrega</li> </ul>
Que recursos e/ou capacidades a Têxtil Minas já possui?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca estabelecida e reconhecida no mercado.</li> <li>- Estrutura produtiva já existente para atender a demanda.</li> <li>- Conhecimento sobre o setor de moda íntima.</li> <li>- Base de clientes fieis que podem ser direcionados para o canal online.</li> </ul>
Quais precisam ser adquiridos ou desenvolvidos para que a entrada no e-commerce seja bem-sucedida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de um site funcional e atraente.</li> <li>- Capacitação em marketing digital e e-commerce.</li> <li>- Implementação de sistemas de gestão de estoque e logística.</li> <li>- Treinamento da equipe para gerenciar as operações online.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O professor pode, ainda, perguntar aos alunos: “Quais riscos associados à entrada no e-commerce a Têxtil Minas deve considerar, levando em conta a concorrência, as limitações internas e as mudanças no ambiente de negócios?” Os discentes podem levantar respostas como a presença de

muitos concorrentes no mercado online, o que pode dificultar a penetração da empresa no novo mercado, especialmente se esses concorrentes já tiverem uma forte presença e reconhecimento de marca. Além disso, a possibilidade de concorrentes grandes, com mais recursos, dominarem rapidamente o mercado e dificultarem a competitividade da Têxtil Minas é uma preocupação. As limitações internas também devem ser consideradas, como restrições financeiras que podem limitar os investimentos necessários em tecnologia, marketing e treinamento, resistência cultural e organizacional à mudança, necessidade de adaptação a novos processos, além de uma infraestrutura atual que pode não ser adequada para suportar operações de e-commerce. A escassez de mão de obra qualificada pode dificultar a implementação de estratégias e a gestão eficaz do canal online. Mudanças no ambiente de negócios, como avanços tecnológicos rápidos que podem tornar as soluções de e-commerce obsoletas, variações nos preços de insumos que impactam a margem de lucro e instabilidades econômicas que afetam a demanda por produtos, podem representar riscos significativos para a Têxtil Minas ao considerar essa entrada no e-commerce.

Por fim, é importante enfatizar o papel das habilidades interpessoais de Ana para navegar pelos conflitos e persuadir Roberto a apoiar a iniciativa. O professor pode perguntar: “Como Ana pode apresentar sua proposta de forma a minimizar a resistência de Roberto?” e “Como ela pode envolver Roberto no processo para reduzir a resistência?” Essa reflexão pode trazer à tona a importância de uma comunicação eficaz e da profissionalização no ambiente familiar e empresarial.

O docente pode ainda perguntar aos estudantes: “Como a Têxtil Minas pode facilitar a transição entre Roberto e sua sucessora a fim de garantir uma gestão mais segura e eficaz?”. As respostas podem incluir a importância de Roberto abrir espaço para que a herdeira teste suas habilidades sob sua supervisão, permitindo que erros sejam cometidos sem comprometer a estabilidade da empresa, o que proporcionaria uma oportunidade de aprendizado para a futura gestora. Além disso, o professor pode ressaltar que Roberto precisa buscar e assimilar informações sobre novas oportunidades e combinar esses insights com as possibilidades operacionais da empresa.

Para um crescimento sustentável, é importante que ele reconheça a necessidade de investir em novas qualificações que possibilitem a adaptação e a melhoria das operações diárias. Dessa forma, o reconhecimento por parte de Roberto dos novos requisitos é essencial para que a Têxtil Minas se transforme efetivamente e se mantenha competitiva no mercado.

Ao final deste bloco, o objetivo é que os alunos consigam avaliar criticamente a viabilidade da estratégia de e-commerce e sejam capazes de apontar os desafios que Ana e Roberto devem enfrentar. As perguntas propostas visam fomentar um debate criativo e reflexivo, permitindo que os alunos conectem teoria e prática na análise dos desafios enfrentados pela Têxtil Minas.

#### **4 FECHAMENTO DA DISCUSSÃO**

Para encerrar a discussão, o professor pode retomar o dilema central enfrentado por Ana: a necessidade de implementar mudanças significativas na Confecções Têxtil Minas e equilibrar a tradição familiar com a urgência de modernização e crescimento. Pode ser solicitado que cada estudante sintetize suas recomendações finais, destacando os principais aprendizados obtidos ao longo do caso, especialmente em relação à gestão, estratégia e dinâmica familiar em empresas.

É importante ressaltar que não existe uma única resposta "certa" para os desafios que Ana enfrenta. Os estudantes podem apresentar diferentes caminhos, cada um com seus próprios riscos e benefícios. Uma pergunta pertinente neste ponto diz respeito a quais são as principais considerações que Ana deve levar em conta ao decidir seu próximo passo. “Como ela pode navegar pelas complexidades do relacionamento com Roberto e, ao mesmo tempo, impulsionar a empresa para um futuro mais sustentável?”.

O professor deve incentivar que todos compartilhem suas reflexões e discutam como os conceitos abordados durante o estudo podem ser aplicados em outras situações reais que eles talvez conheçam, destacando a importância de uma abordagem equilibrada que considere tanto os aspectos familiares quanto às necessidades empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1979.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- 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](https://www.anpec.org.br/encontro/2020/submissao/files_I/i9-4ff197fc1284451812f20a650fe62912.pdf). Acesso em: 7 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. E-commerce no Brasil cresce 4% e alcança R\$ 196 bi em 2023. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2024. 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: 6 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: 5 mar. 2025.
- DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Small firm growth. Foundations and Trends in Entrepreneurship, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 69-166, 2010. DOI: 10.1561/0300000029. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1561/0300000029>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- 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.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- 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/04af21108497fd7f78128113ac\\_c45cdc.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/04af21108497fd7f78128113ac_c45cdc.pdf). Acesso em: 6 ago. 2024.
- IEMI - Inteligência de Mercado. Estudo do mercado potencial de moda íntima/dormir e meias. [s.l.]: IEMI, 1 mai. 2024. Disponível em: <https://iemi.com.br/highlights-do-mercado-potencial-de-moda-intima-e-meias/>. Acesso em: 6 ago. 2024.
- IEMI - Inteligência de Mercado. Relatório Setorial da Indústria Têxtil e de Confecção 2024. [s.l.]: IEMI, 2024. Disponível em: <https://iemi.com.br/brasil-textil-2024/>. Acesso em: 6 mar. 2025.
- LEONE, N. M. C. P. G. O desempenho das empresas familiares. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 61-75, jul. 2003.

LODI, J. B. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Alta carga tributária e complexidade do sistema desestimulam empreendedorismo. [s.l.]: ALMG, 2024. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/comunicacao/noticias/arquivos/Alta-carga-tributaria-e-complexidade-do-sistema-desestimulam-empreendedorismo/>. Acesso em: 8 mar. 2025.

MONEYOU. Ranking Mundial de Juros Reais. [s.l.]: Moneyou, 31 jan. 2025. Disponível em: <https://moneyou.com.br/wp-content/uploads/2025/01/rankingdejurosreais310125.pdf>. Acesso em: 8 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, 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: 4 mar. 2025.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. da S. Profissionalização de empresas familiares: um estudo de caso em uma organização do segmento de comunicação visual. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 188-212, jun. 2011.

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

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&selector385id=year2024&selector840id=year2023&selector844id=year1998&selector783id=geo3136702>. 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: 4 mar. 2025.