# DA LOJA FÍSICA AO *YOUTUBE*: O DILEMA DA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR

**Área Temática:** Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração.


## RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever uma situação real na qual é enfatizado o processo de adaptação organizacional de uma empresa familiar do ramo de confeitaria, que passou a enfrentar o desafio de decidir como responder às mudanças do ambiente externo, avaliando a permanência de elementos do modelo presencial e o fortalecimento da atuação digital como alternativa para a continuidade do negócio. Foi em meio a um contexto marcado por crise financeira, crescimento das plataformas digitais, mudanças no comportamento do consumidor e redução da sustentabilidade do modelo presencial que a B&B Produções enfrentou o desafio de repensar sua estrutura, suas rotinas, sua forma de gestão e seu posicionamento no mercado. Este caso de ensino é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários provenientes de relatos dos envolvidos, informações internas sobre a trajetória da empresa familiar e análise do processo de transição do modelo presencial para o ambiente digital. Este caso pode ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas às Teorias da Administração, Teoria Contingencial, Administração Estratégica, Empreendedorismo e Gestão de Empresas Familiares, na graduação e em cursos de pós-graduação *lato sensu* na área da Administração, de forma que empreendedores possam compreender como é possível, a partir de situações críticas, promover adaptação organizacional, transformação digital e reinvenção do modelo de negócio. Pretende-se ainda que os alunos possam compreender como as mudanças do ambiente externo influenciam a estrutura, os processos, a tomada de decisão e a continuidade de empresas familiares.



**Palavras-chave:** caso de ensino, teoria contingencial, empresa familiar, transformação digital, adaptação organizacional.



## ABSTRACT

This teaching case aims to describe a real situation that highlights the organizational adaptation process of a family-owned confectionery business that faced the challenge of deciding how to respond to changes in its external environment, evaluating whether to retain elements of its traditional face-to-face business model or strengthen its digital presence as an alternative for business continuity. It was within a context marked by financial difficulties, the growth of digital platforms, changes in consumer behavior, and the declining sustainability of the traditional in-person model that B&B Produções was compelled to rethink its organizational structure, routines, management practices, and market positioning. This teaching case is based on real events and was developed using primary data obtained from accounts provided by those involved, internal information regarding the trajectory of the family business, and an analysis of the transition process from a face-to-face business model to a digital environment. This case may be used as a teaching support tool, particularly in undergraduate and graduate business administration courses related to Management Theories, Contingency Theory, Strategic Management, Entrepreneurship, and Family Business Management. It allows students and entrepreneurs to understand how organizational adaptation, digital transformation, and business model reinvention can emerge from

critical situations. Furthermore, the case seeks to help students understand how changes in the external environment influence organizational structure, processes, decision-making, and the continuity of family-owned businesses.
**Keywords:** teaching case, contingency theory, family business, digital transformation, organizational adaptation.

## Introdução

A cozinha do apartamento havia se tornado o novo espaço de trabalho da família. Depois do fechamento da loja física, já não havia prateleiras cheias de produtos, salas de aula presenciais ou funcionários circulando pelo ambiente. Havia dívidas, incertezas, cobranças e uma pergunta difícil: como continuar?

Durante anos, a empresa familiar havia se desenvolvido em torno de cursos presenciais, venda de produtos de confeitaria e da imagem de Isamara Amâncio como professora. A empresa familiar cresceu, ampliou sua estrutura física, aumentou o número de salas e passou a atender alunos e clientes interessados em aprender técnicas culinárias e adquirir produtos especializados.

No entanto, o mercado começou a mudar. Cursos *online*, plataformas digitais, redes sociais e canais de vídeo passaram a transformar a forma como as pessoas aprendiam, consumiam conteúdos culinários e se relacionavam com professores e marcas. Ao mesmo tempo, a manutenção da loja física exigia custos elevados, controle de estoque, funcionários, aluguel e investimentos constantes.

A crise revelou que o problema não era apenas financeiro. A empresa enfrentava dificuldades relacionadas à estrutura, aos processos, à comunicação, à centralização das decisões e à capacidade de adaptação ao novo contexto. O modelo que havia funcionado durante anos já não respondia da mesma forma às exigências do mercado.

Diante desse cenário, o canal no *YouTube*, que antes era tratado como uma possibilidade complementar, passou a ser considerado uma alternativa real de continuidade do negócio. A decisão, entretanto, não era simples. Apostar no digital exigia constância, aprendizagem, leitura de métricas, adaptação da linguagem, reorganização das funções familiares e mudança na forma de trabalhar.

O dilema da empresa familiar era decidir como seguir em um mercado que já não funcionava como antes. A família deveria manter a lógica centralizada que havia marcado sua trajetória, buscando controle em um momento de fragilidade, ou deveria reorganizar responsabilidades, ampliar a autonomia dos integrantes e transformar o canal digital em um novo modelo de negócio?

## Onde tudo começou

Antes de se tornar uma empresa voltada à produção de conteúdo digital, mídia, publicidade e educação culinária, a B&B Produções estava ligada a uma trajetória familiar marcada pelo ensino, pelo empreendedorismo e pela transmissão de conhecimento.

A história de Isamara Amâncio começou em um ambiente familiar voltado à educação. Seus pais, Maria Carnelóz e Luiz Carnelóz, fundaram, na década de 1960, a Escola Angaturama, no bairro do Ipiranga, em São Paulo. A escola oferecia cursos de datilografia, taquigrafia, corte e costura e culinária, atendendo pessoas interessadas em formação profissional e desenvolvimento de habilidades práticas.

Figura 1 - Isamara e seus irmãos na fachada da Escola Angaturama



Fonte: registros obtidos com Isamara (2026).

Desde pequena, Isamara conviveu com esse ambiente de cursos, alunos e atendimento ao público. Ela e seus irmãos participavam das atividades da escola, auxiliavam no atendimento e acompanhavam as aulas ministradas pelos pais. Essa vivência contribuiu para que desenvolvesse naturalidade no contato com alunos, facilidade para ensinar e familiaridade com a rotina de uma empresa familiar.

A mãe de Isamara, além de professora, ensinava corte e costura, decoração de bolos e arte culinária. Sempre que Maria ministrava aulas de culinária, Isamara acompanhava as atividades, observava as técnicas e demonstrava interesse pelas receitas. Aos poucos, começou a participar das aulas, auxiliar os alunos e dar seus próprios palpites.

Ainda jovem, Isamara percebeu que gostava de ensinar. Sua primeira aula ocorreu de forma inesperada, quando sua mãe não pôde ministrar uma turma e ela precisou assumir a atividade. A partir desse episódio, passou a desenvolver cada vez mais sua didática, primeiro em turmas pequenas, depois em aulas mais estruturadas de culinária e decoração de bolos.

Figura 2 - Isamara e suas alunas na Escola Angaturama



Fonte: registros obtidos com Isamara (2026).

Sua formação técnica em Nutrição, concluída na Escola Técnica Carlos de Campos, em 1986, contribuiu para ampliar sua relação com a alimentação e a

culinária. Embora tenha percebido que sua vocação não estava propriamente na atuação clínica como nutricionista, a formação reforçou seu interesse pela prática culinária, pelo preparo de alimentos e pela explicação detalhada dos processos.

Em 1996, Isamara ganhou maior visibilidade ao participar do programa “Note e Anote”, apresentado por Ana Maria Braga, na Record. A experiência na televisão foi marcante. Ao ensinar receitas ao vivo, precisou aprender a lidar com câmeras, tempo limitado, improviso, preparo prévio e comunicação com um público que não estava fisicamente presente no estúdio.

Figura 3 - Participação Programa “Note e Anote” com Ana Maria Braga



Fonte: registros obtidos com Isamara (2026).

A passagem pela televisão fortaleceu sua imagem como professora de culinária e ampliou sua capacidade de comunicação. Posteriormente, Isamara também participou de programas em outras emissoras, como Globo, RedeTV! e Band, além de ministrar cursos em diferentes centros culinários do Brasil.

Ao longo dos anos, construiu uma reputação baseada em didática, cuidado, simplicidade e preocupação com o resultado do aluno. Sua forma de ensinar tinha uma característica central: explicar os detalhes para que a receita pudesse ser reproduzida com sucesso por quem estava aprendendo. Esse cuidado se tornaria um diferencial importante na fase digital.

A atuação profissional de Isamara, inicialmente centrada em aulas, cursos, televisão e viagens pelo Brasil, passou gradualmente a envolver toda a família. Alexandre, seu marido à época, assumiu funções ligadas à organização, às decisões administrativas e à condução operacional dos negócios. Bruna e Brenda, filhas do casal, cresceram acompanhando as atividades profissionais da mãe e passaram a participar cada vez mais das rotinas familiares e empresariais. A trajetória da família incluiu diferentes fases, passando por São Paulo, Salvador e, posteriormente, Florianópolis, sempre reorganizando sua atuação conforme as oportunidades percebidas.

O trabalho moldava grande parte da rotina familiar, influenciando decisões de moradia, horários, estudos e responsabilidades. Bruna e Brenda, ainda jovens, passaram a auxiliar em atividades de atendimento, apostilas, organização, suporte aos alunos, loja e, posteriormente, produção digital.

Em Florianópolis, a família estruturou uma loja física voltada à confeitaria. Inicialmente, o espaço era pequeno, com poucos produtos e uma área destinada aos

cursos. Com o aumento da procura, a loja cresceu. Novas salas foram alugadas, os cursos foram ampliados e a empresa passou a vender produtos, ingredientes, utensílios e materiais específicos para confeitaria.

A loja física não era apenas um ponto de venda. Ela funcionava como um espaço integrado de ensino, relacionamento e comercialização. Os alunos frequentavam as aulas, aprendiam receitas, utilizavam produtos disponíveis na loja e, muitas vezes, compravam os mesmos insumos e utensílios utilizados por Isamara nas aulas.

Figura 4 - Curso de confeitaria oferecido na loja física



Fonte: registros obtidos com Isamara (2026).

Esse modelo criou uma forte conexão entre curso e venda. A aula gerava confiança no produto, e o produto permitia que o aluno reproduzisse a receita em casa ou em seu próprio negócio. A loja, portanto, dependia fortemente da credibilidade de Isamara e da experiência de aprendizagem oferecida aos alunos.

Durante um período, o modelo físico funcionou bem. A loja cresceu, os cursos atraíam alunos e a empresa tornou-se referência para pessoas interessadas em confeitaria. O espaço foi ampliado gradualmente, chegando a ocupar diferentes salas, com áreas destinadas à loja, cursos teóricos, cursos práticos, estoque e gravações.

Além dos resultados financeiros obtidos ao longo dos anos, a loja física também representava um importante diferencial competitivo. O contato direto com os alunos, a realização de atividades práticas e a possibilidade de experimentar produtos e técnicas em um ambiente presencial fortaleciam a relação de confiança construída pela marca. Muitos alunos buscavam justamente essa experiência próxima, difícil de reproduzir integralmente em ambientes digitais.

A operação envolvia diretamente a família. Alexandre era o principal responsável pelas decisões administrativas, compras, controle financeiro, negociações e expansão da estrutura. Isamara era a referência técnica e afetiva da marca, responsável pelos cursos, receitas e relacionamento com o público. Bruna atuava em atividades administrativas, atendimento, apoio financeiro, produção de materiais e, mais tarde, edição e organização digital. Brenda exercia funções operacionais, atendimento, apoio aos alunos, loja, caixa e suporte às atividades diárias.

Além da família, a empresa chegou a contar com funcionários em áreas como atendimento, limpeza, apoio aos cursos, reposição de produtos e operação da loja. Em períodos de maior demanda, como Páscoa e Natal, a necessidade de trabalho

aumentava significativamente. Apesar do crescimento, a estrutura apresentava fragilidades. Muitos controles eram manuais, os processos não eram plenamente formalizados e a tomada de decisão permanecia fortemente centralizada. A empresa não contava com um sistema de gestão suficientemente estruturado para acompanhar, com precisão, margens, estoque, giro de produtos, lucratividade e desempenho por área.

O crescimento físico trouxe também aumento dos custos. Aluguel, folha de pagamento, estoque, investimentos em estrutura, produtos e despesas operacionais passaram a exigir um volume elevado de receita. A ampliação da loja, que em alguns momentos representava crescimento, também aumentava o risco financeiro. A empresa vendia produtos de grande giro, como chocolates e insumos de confeitaria, mas muitos desses itens tinham margens reduzidas. Parte da estratégia consistia em atrair o cliente por produtos de preço competitivo e gerar vendas complementares com utensílios, embalagens e materiais de maior margem. Contudo, sem indicadores gerenciais mais precisos, tornava-se difícil avaliar com clareza a rentabilidade real da operação.

A centralização das decisões também impactava os processos. Determinadas atividades, como caixa, compras e pedidos, dependiam de poucas pessoas. Funcionários tinham pouca autonomia em algumas funções, o que gerava sobrecarga para os membros da família e dificultava a fluidez da operação.

**O impacto da situação**

A partir de 2017 e 2018, os sinais de desgaste tornaram-se mais evidentes. A procura por cursos presenciais começou a cair, enquanto cursos online e plataformas digitais ganhavam força no mercado. Professores de culinária de diferentes regiões passaram a oferecer conteúdos digitais, e os consumidores começaram a buscar alternativas mais acessíveis, flexíveis e disponíveis pela internet.

Embora todos percebessem essas mudanças, nem todos interpretavam a situação da mesma forma. Alexandre acreditava que seria necessário buscar novas alternativas de receita e acompanhar mais atentamente os movimentos do mercado. Isamara, por sua vez, ainda enxergava valor no modelo presencial construído ao longo de décadas e acreditava que muitos alunos continuavam buscando a experiência prática das aulas presenciais.

Ao mesmo tempo, a estrutura física do negócio havia se tornado custosa. A empresa enfrentava aluguel elevado, folha de pagamento, estoque expressivo, capital de giro e compromissos financeiros assumidos durante o período de expansão. A receita já não acompanhava a mesma lógica dos anos anteriores.

Apesar das dificuldades crescentes, a permanência no modelo presencial ainda era vista por alguns como uma alternativa possível. A empresa possuía uma marca reconhecida entre alunos e profissionais da confeitaria, experiência acumulada na realização de cursos presenciais e uma estrutura consolidada para atendimento ao público. Para parte da família, o desafio poderia estar menos na substituição do modelo físico e mais na busca de formas de torná-lo financeiramente sustentável diante das novas condições de mercado.

A crise financeira começou a afetar diretamente a rotina da empresa. Fornecedores passaram a cobrar pagamentos, decisões precisavam ser tomadas com urgência e a família lidava com tensão constante. O problema deixou de ser apenas econômico e passou a impactar o clima da empresa, a comunicação e a capacidade de planejamento.

As conversas sobre o futuro do negócio eram atravessadas por medo, cobrança, frustração e desgaste emocional. Como se tratava de uma empresa familiar, os conflitos não ficavam restritos ao ambiente de trabalho. A tensão acompanhava a família para casa, misturando relações pessoais e decisões empresariais.

A comunicação tornou-se um dos pontos críticos. Em vez de focar predominantemente em soluções, muitas conversas giravam em torno de problemas, decisões anteriores, cobranças e responsabilidades. Isso aumentava o desgaste e dificultava o alinhamento em torno de alternativas práticas.

Outro ponto importante era a centralização. Alexandre compartilhava ideias e buscava opiniões, mas a decisão final permanecia concentrada em sua figura. Para a família, isso gerava uma sensação ambígua: havia diálogo, mas nem sempre havia autonomia efetiva para decidir e agir de forma independente. No limite, o modelo de gestão que havia sustentado o crescimento da loja passou a dificultar a adaptação. A empresa precisava responder rapidamente às mudanças do mercado, mas a estrutura interna ainda operava com forte dependência de decisões centralizadas, controles manuais e processos pouco formalizados.

O fechamento da loja física, em 2018, marcou uma ruptura importante. A família deixou para trás não apenas um espaço comercial, mas também uma forma de trabalhar construída ao longo de anos. A decisão envolveu encerramento de atividades, pagamento de funcionários, renegociação de dívidas, reorganização da rotina familiar e incerteza sobre o futuro.

Após o fechamento, os quatro membros da família ficaram sem a estrutura da loja e sem uma fonte de renda consolidada. Havia dívidas, cobranças e necessidade de encontrar uma alternativa viável. O canal no *YouTube* já existia, mas ainda não era suficiente para sustentar plenamente a família.

Nesse momento, o digital passou a ser visto não apenas como oportunidade, mas como necessidade de sobrevivência. A família decidiu produzir vídeos com frequência diária, apostando na constância como estratégia para crescimento do canal. A meta era publicar um vídeo por dia, todos os dias, mesmo em meio à instabilidade emocional e financeira.

Essa decisão mudou a rotina da família. Por um lado, exigiu disciplina, trabalho intenso e reorganização das atividades. Por outro, abriu um novo caminho para que Isamara continuasse ensinando, agora por meio de vídeos. Se antes os alunos estavam nas salas de aula e na loja, naquele momento o público começava a ser alcançado pela tela do celular, do computador ou da televisão.

A cozinha de casa tornou-se cenário de gravação. As receitas passaram a ser planejadas com base no que havia disponível, no que o público poderia reproduzir em casa e no que apresentava maior potencial de aceitação. O conteúdo deixou de se concentrar apenas na confeitaria artística e passou a incluir receitas simples, acessíveis e cotidianas.

Nessa nova fase, Isamara, reconhecida por cursos elaborados, bolos decorados e técnicas de confeitaria, precisou ajustar sua forma de ensinar para um público digital mais amplo. A essência continuava a mesma: explicar bem para que as pessoas conseguissem reproduzir as receitas em casa. O que mudou foi o formato, o tipo de conteúdo e a rotina de produção.

**Como chegamos aqui?**

A transformação do negócio familiar não ocorreu de forma imediata. Antes do crescimento expressivo no *YouTube*, a família já havia tentado outras formas de

adaptação, como DVDs, loja virtual, gravação de cursos online e vídeos esporádicos. Essas experiências mostravam uma percepção inicial de que o mercado estava mudando, mas ainda não havia uma estrutura plenamente organizada para transformar o digital no centro do negócio.

A virada ocorreu quando a família passou a tratar o *YouTube* como prioridade. A produção diária de vídeos, a análise de métricas, a observação de outros canais e a leitura dos comentários do público passaram a orientar decisões. Diferentemente da loja física, em que muitos controles eram manuais e pouco integrados, o ambiente digital oferecia dados imediatos sobre visualizações, aceitação das receitas, comportamento do público e desempenho dos conteúdos.

Essa mudança alterou a forma de gestão. Na loja, era difícil medir rapidamente se um produto tinha boa aceitação, qual item gerava maior margem ou qual curso sustentava melhor a operação. No *YouTube*, a resposta do público aparecia em poucas horas ou dias. A família passou a perceber quais receitas tinham maior alcance, quais formatos funcionavam melhor e quais conteúdos respondiam às necessidades dos seguidores.

A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo. Com mais pessoas em casa, aumentou a busca por receitas simples, econômicas e reproduzíveis. A família já vinha construindo constância e entendendo o comportamento do público desde 2018, o que permitiu aproveitar o aumento da demanda por conteúdo culinário durante o período pandêmico.

O crescimento do canal mostrou que a transição digital não representava apenas a troca de um espaço físico por uma plataforma online, mas a construção de uma nova forma de trabalhar. A empresa passou a depender de produção de conteúdo, planejamento, análise de desempenho, relacionamento com seguidores, parcerias, monetização e adaptação contínua às plataformas digitais.

Figura 5 - Informações atuais do canal do YouTube




Fonte: YouTube (2026).

Atualmente, à época da elaboração deste caso, Isamara ensina semanalmente receitas em seu canal no *YouTube*, que conta com 10,6 milhões de inscritos, além de compartilhar dicas e conteúdos em seu perfil no Instagram. No canal, as receitas são apresentadas de forma simples, detalhada e acessível, seguindo a mesma preocupação que marcou sua trajetória como professora: ajudar o público a conseguir reproduzir o preparo em casa.

A trajetória até o *YouTube* mostra que a mudança não envolveu apenas trocar

a loja física por um canal digital. Ao longo desse processo, a família precisou lidar com problemas de gestão, custos, comunicação, tomada de decisão e reorganização do trabalho. Para facilitar a compreensão desses pontos, os quadros a seguir sintetizam os principais elementos afetados pela crise e as alternativas que estavam diante da empresa naquele momento.

Quadro 1 - Elementos organizacionais afetados pela crise

| ELEMENTO | DESCRIÇÃO | CONSEQUÊNCIA |
|---|---|---|
| **Processos** | Rotinas pouco formalizadas, controles manuais e dependência da experiência familiar | Dificuldade de acompanhar estoque, margens, compras e desempenho da loja |
| **Comunicação** | Conversas misturavam questões familiares, financeiras e empresariais | Ruídos, conflitos e desgaste emocional |
| **Tomada de decisão** | Forte centralização na figura de Alexandre | Baixa autonomia e dependência de uma liderança principal |
| **Estrutura** | Ampliação física da loja, aumento de salas, estoque e funcionários | Crescimento dos custos fixos e maior risco financeiro |
| **Desempenho** | Queda dos cursos presenciais e aumento da concorrência digital | Redução da sustentabilidade do modelo físico |
| **Pessoas** | Família sobrecarregada e funcionários com autonomia limitada | Cansaço, tensão e dificuldade de cooperação |

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

Quadro 2 - Alternativas diante do dilema

| ALTERNATIVA | POSSÍVEIS VANTAGENS | POSSÍVEIS RISCOS |
|---|---|---|
| **Manter o modelo físico** | Preservação da loja, dos cursos presenciais, da relação próxima com os alunos, da experiência prática valorizada pelo público e da reputação construída ao longo dos anos | Continuidade de custos elevados e baixa adaptação ao mercado digital |
| **Manter gestão centralizada** | Maior controle, disciplina e direção única em momento de crise | Sobrecarga, conflitos, baixa autonomia e lentidão na adaptação |
| **Descentralizar responsabilidades** | Maior participação, uso das competências de cada membro e mais agilidade | Risco de desalinhamento caso não houvesse papéis claros |
| **Apostar no *YouTube*** | Maior alcance, escalabilidade e redução de barreiras geográficas | Retorno financeiro incerto, pressão por constância e necessidade de novas competências |
| **Profissionalizar a gestão familiar** | Melhor divisão de funções, processos e tomada de decisão | Resistência interna e necessidade de mudança cultural |

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

## O dilema do caso

Após o fechamento da loja física, a família precisava decidir como seguir. A

estrutura presencial havia se tornado insustentável, mas o digital ainda não oferecia garantias. Havia um canal no *YouTube*, uma trajetória consolidada de Isamara e uma necessidade urgente de gerar renda. Ao mesmo tempo, havia dívidas, desgaste emocional e conflitos familiares acumulados.

Alexandre defendia disciplina, constância e análise do mercado. Foi dele a orientação de publicar vídeos diariamente, com base na percepção de que o *YouTube* poderia se tornar uma alternativa real para a família. Sua postura contribuiu para que a empresa mantivesse foco e regularidade em um momento de crise.

Por outro lado, o mesmo modelo centralizado que ajudou a criar disciplina também gerava desgaste. Bruna e Brenda passaram a reivindicar maior autonomia, divisão de responsabilidades e mudanças na forma de trabalho. Isamara, por sua vez, precisava lidar com a pressão de ser o rosto da marca, adaptar sua didática ao digital e manter a confiança do público.

A família estava diante de uma decisão complexa: deveria preservar a centralização que havia garantido controle e direção em momentos decisivos ou deveria reorganizar a gestão, dividir funções e permitir maior autonomia para sustentar a transformação digital?

A decisão envolvia riscos. Manter a centralização poderia preservar disciplina e reduzir decisões dispersas, mas também poderia intensificar conflitos e limitar a inovação. Descentralizar poderia ampliar a participação, favorecer a criatividade e profissionalizar a operação, mas exigiria confiança, comunicação e clareza de papéis em uma família acostumada a trabalhar de forma intensamente integrada.

Naquele momento, a família precisava decidir se manteria a lógica de gestão centralizada que havia marcado sua trajetória ou se avançaria para uma divisão mais ampla de responsabilidades, apostando definitivamente no ambiente digital como principal caminho para o futuro do negócio.

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Este caso apresenta uma situação real na qual é enfatizado o processo de adaptação de uma empresa familiar diante das mudanças do ambiente externo, especialmente a transformação do comportamento do consumidor, o crescimento das plataformas digitais e a necessidade de migração de um modelo presencial para um modelo digital.

Em um contexto de crise financeira, avanço dos cursos online e intensificação do consumo de conteúdos digitais, a empresa precisou repensar sua forma de atuação, reorganizar suas rotinas e redefinir sua estratégia de continuidade.

O objetivo deste caso é que seja utilizado como uma ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à Teoria Contingencial e às Teorias da Administração, na graduação e em cursos de pós-graduação lato sensu na área da Administração.

Mais especificamente, o enredo — a história do caso de ensino — favorece a reflexão e a discussão acerca de conteúdos relacionados à adaptação organizacional, influência do ambiente externo, transformação digital, mudança no modelo de negócio e tomada de decisão em empresas familiares, propondo os seguintes objetivos educacionais:

1. Relacionar o caso aqui proposto, na perspectiva da realidade empresarial, à Teoria

Contingencial, compreendendo que não existe uma única forma ideal de administrar, pois as decisões organizacionais dependem do contexto em que a empresa está inserida;
2. Identificar como mudanças no ambiente externo, como o crescimento das plataformas digitais e a alteração no comportamento do consumidor, influenciaram a necessidade de transformação da empresa;
3. Apontar as principais dificuldades enfrentadas, bem como as oportunidades aproveitadas pela empresa durante o processo de transição do modelo tradicional de loja física e cursos presenciais para a produção de conteúdo digital, considerando as mudanças no comportamento do consumidor, o crescimento das plataformas online e a necessidade de adaptação do negócio familiar;
4. Promover a reflexão sobre a importância da adaptação organizacional na atualidade para a continuidade, sustentabilidade e reinvenção de empresas familiares diante de mudanças no ambiente externo, especialmente em contextos marcados por transformação digital, crise financeira e alteração nas formas de consumo;
5. Discutir os riscos e benefícios das alternativas disponíveis para o negócio familiar no momento de crise, considerando a permanência no modelo presencial, a migração para o ambiente digital e a reorganização interna da operação familiar.

## Fonte e Métodos de Coleta de Dados

Este caso de ensino é baseado em fatos reais relacionados à trajetória de uma empresa familiar do ramo de confeitaria, que passou por um processo de crise, fechamento da loja física e reinvenção do modelo de negócio por meio da produção de conteúdo digital.

Para sua construção, foram utilizados dados primários provenientes de entrevista realizada com integrantes da família, relatos dos envolvidos na empresa, informações internas sobre a história da organização, observações sobre o processo de transição do modelo presencial para o ambiente digital e registros relacionados à atuação da empresa nas plataformas *online*.

## Sugestão para um plano de ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado através da leitura e análise prévia dos alunos, com indicação de textos que darão base teórica ao entendimento e suporte à análise das questões. Recomenda-se, que o professor peça aos alunos para que respondam às questões propostas como atividade, orientando a entregar respostas individuais no dia definido para a discussão, deste modo, o professor poderá avaliar o progresso dos alunos no debate e a capacidade de relacionar a situação apresentada no caso com a Teoria Contingencial.

Quadro 3 – Sugestão de Aplicação do Caso

| Etapa | Tempo Estimado |
|---|---|
| Leitura prévia do caso | Extraclasse |
| Discussão em pequenos grupos | 20 minutos |
| Debate conduzido pelo professor | 20 minutos |
| Encerramento e síntese | 10 minutos |

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

1) Quais mudanças no ambiente externo influenciaram a crise e a necessidade de adaptação da empresa?
2) Considerando o contexto apresentado no caso, a família deveria ter insistido na reestruturação do modelo presencial ou direcionado seus esforços para o ambiente digital? Justifique sua posição.
3) Como a migração para o *YouTube* pode ser compreendida como uma resposta às mudanças do mercado e do comportamento do consumidor?
4) Quais alternativas a família possuía diante da crise e quais riscos e benefícios estavam associados a cada uma delas?
5) De acordo com a Teoria Contingencial, como as características do ambiente influenciaram as decisões adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória?
6) Se você fosse consultor da B&B Produções no momento do fechamento da loja física, quais mudanças recomendaria na estrutura, nos processos e na forma de gestão para aumentar as chances de continuidade do negócio?

Quadro 4 - Relação entre Questões de Discussão e Objetivos de Aprendizagem

| Questão | Objetivo(s) de Aprendizagem relacionado(s) |
|---|---|
| Questão 1 | Objetivo 2 – Identificar como as mudanças no ambiente externo influenciaram a necessidade de transformação da empresa. |
| Questão 2 | Objetivos 4 e 5 – Refletir sobre a adaptação organizacional e analisar riscos e benefícios das alternativas disponíveis para o negócio. |
| Questão 3 | Objetivos 2 e 3 – Compreender como a transformação digital respondeu às mudanças do mercado e identificar oportunidades aproveitadas pela empresa. |
| Questão 4 | Objetivos 3 e 5 – Analisar dificuldades, oportunidades, riscos e benefícios associados às diferentes alternativas estratégicas. |
| Questão 5 | Objetivo 1 – Relacionar o caso à Teoria Contingencial e compreender a influência do contexto nas decisões organizacionais. |
| Questão 6 | Objetivos 1, 3 e 4 – Aplicar os conceitos discutidos para propor soluções relacionadas à adaptação organizacional, continuidade e reinvenção do negócio. |

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

## Possíveis dificuldades dos alunos

Durante a discussão do caso, alguns alunos podem analisar a decisão da família a partir dos resultados atuais do canal no YouTube, desconsiderando as incertezas existentes no momento da decisão. Também é possível que associem a transformação digital apenas ao uso de plataformas digitais, sem observar as mudanças organizacionais, estruturais e gerenciais envolvidas no processo. Outro ponto de atenção é a tendência de considerar a migração para o ambiente digital como a única alternativa possível, sem reconhecer os ativos construídos pela empresa no modelo presencial, como a reputação da marca, a relação próxima com os alunos e a experiência prática dos cursos.

Na aula definida para a discussão, sugere-se que o professor apresente os conceitos relacionados aos temas abordados no caso. Após esta breve explanação, recomenda-se que sejam formados pequenos grupos (3 ou 4 alunos) para esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, compartilhar opiniões e discutir as questões

previamente respondidas, no sentido de cada um dos grupos chegar a um entendimento coletivo.

Na sequência, é interessante que se promova um debate com toda a turma e que sob a condução do professor, sejam confrontados os pontos de vista e *feedbacks* dos diferentes grupos formados. Em seguida, como forma de maior fixação do conteúdo exposto, é interessante solicitar aos grupos formados anteriormente, que desenvolvam uma proposta de abordagem respondendo às questões propostas, considerando os aspectos teóricos apresentados para entregar na aula seguinte.

## REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos da Teoria Contingencial, os quais podem servir como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a situação em questão. A ideia é que com o arcabouço teórico fornecido, os alunos tenham condições de compreender as variáveis que influenciaram as tomadas de decisões da empresa diante da crise do modelo presencial e da necessidade de migração para o ambiente digital.

### Contextualização

A Teoria Contingencial surgiu a partir da compreensão de que não existe uma única forma ideal de administrar uma organização. Diferentemente das abordagens mais prescritivas da Administração, essa teoria considera que a estrutura, os processos, as estratégias e as práticas de gestão devem variar conforme as condições internas e externas enfrentadas pela empresa. Assim, a melhor forma de administrar depende do contexto em que a organização está inserida, incluindo fatores como ambiente, tecnologia, porte, recursos disponíveis e grau de incerteza do mercado (Chiavenato, 2021).

Nessa perspectiva, as organizações não podem ser analisadas de maneira isolada, pois estão em constante relação com o ambiente externo. Para Maximiano (2017), as empresas precisam observar as mudanças do mercado, da tecnologia, dos consumidores e da concorrência para ajustar suas decisões e manter sua capacidade de funcionamento. Dessa forma, quando o ambiente muda, a organização também precisa rever sua estrutura, sua forma de atuação e seus processos de decisão.

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1967) também contribuíram para o desenvolvimento da Teoria Contingencial ao demonstrar que empresas inseridas em ambientes diferentes precisam adotar formas diferentes de organização. Em ambientes mais estáveis, estruturas mais simples e centralizadas podem funcionar melhor. Já em ambientes mais dinâmicos e incertos, torna-se necessário desenvolver maior flexibilidade, integração entre áreas e capacidade de adaptação.

Donaldson (2001) reforça essa lógica ao afirmar que o desempenho organizacional depende do ajuste entre a estrutura da empresa e as exigências do ambiente. Quando há alinhamento entre o modo como a organização funciona e as demandas externas, a empresa tende a responder melhor aos desafios. Por outro lado, quando esse ajuste se rompe, podem surgir dificuldades de desempenho, problemas operacionais e necessidade de reorganização.

No caso analisado, essa abordagem ajuda a compreender por que o modelo de loja física e cursos presenciais, que funcionou durante anos, deixou de ser suficiente diante das mudanças do mercado. O crescimento das plataformas digitais, a popularização dos cursos online, a mudança no comportamento do consumidor e os

altos custos da estrutura física fizeram com que a empresa precisasse repensar sua forma de atuação. A migração para o *YouTube*, portanto, pode ser analisada como uma resposta às novas condições do ambiente.

Assim, a trajetória da empresa familiar permite discutir a Teoria Contingencial de forma aplicada, mostrando que uma empresa familiar pode precisar modificar sua estrutura, suas rotinas, sua forma de ensinar e sua maneira de se relacionar com o público quando o contexto muda. A adaptação ao ambiente digital não representou apenas uma mudança de canal, mas uma transformação no modelo de negócio, nos processos internos e na forma de tomada de decisão.

## Teoria Contingencial e a adaptação da empresa

A Teoria Contingencial ajuda a compreender que a gestão precisa ser adequada à situação vivida pela organização. Na fase da loja física, a empresa dependia de atendimento presencial, cursos, venda de produtos e relacionamento direto com os alunos. Nessa fase, a estrutura física era importante para gerar confiança, demonstrar produtos e fortalecer o vínculo com o público.

Com a mudança do mercado, essa mesma estrutura passou a representar um peso financeiro e operacional. O que antes era uma vantagem começou a se tornar uma dificuldade. A empresa precisava manter aluguel, funcionários, estoque e despesas fixas, ao mesmo tempo em que os consumidores começavam a buscar conteúdos digitais e cursos online.

A migração para o *YouTube* pode ser compreendida como uma resposta a esse novo contexto. A família aproveitou a trajetória de Isamara, sua didática e sua relação com o público para transformar o conhecimento culinário em conteúdo digital. Dessa forma, a empresa deixou de depender apenas de um espaço físico e passou a alcançar pessoas de diferentes regiões por meio da internet.

Essa mudança também exigiu novas formas de trabalho. A família precisou aprender a gravar, editar, publicar vídeos, acompanhar métricas, observar comentários, entender quais receitas tinham maior aceitação e manter frequência de postagem. Portanto, a adaptação não foi apenas tecnológica, mas também organizacional.

## Análise do Caso

Neste tópico, exibem-se algumas informações que subsidiarão o professor na discussão do caso com os alunos em sala de aula. Basicamente, o conceito de adaptação organizacional a partir da Teoria Contingencial orienta a análise da situação vivenciada pela B&B Produções.

A análise do caso permite compreender que a empresa enfrentou uma mudança importante no ambiente externo. O modelo baseado em loja física e cursos presenciais havia funcionado durante anos, mas deixou de ser suficiente diante do avanço das plataformas digitais, da mudança no comportamento do consumidor e da queda da sustentabilidade financeira da estrutura presencial.

A partir da Teoria Contingencial, é possível observar que a continuidade da empresa dependia da capacidade de ajustar seu modelo de negócio ao novo contexto. O fechamento da loja física não significou apenas o encerramento de um espaço comercial, mas a necessidade de encontrar uma nova forma de entregar valor ao público.

O *YouTube* tornou-se uma alternativa porque permitia ampliar o alcance da

marca, reduzir a dependência da estrutura física e transformar a experiência de Isamara em conteúdo acessível a um público maior. Ao mesmo tempo, essa escolha envolvia riscos, pois o retorno financeiro não era imediato e exigia constância, aprendizagem e adaptação.

Para a condução da discussão, é importante que o professor destaque que a migração para o *YouTube* não deve ser analisada como uma decisão óbvia ou isenta de riscos. A permanência no modelo presencial também apresentava argumentos defensáveis, especialmente pela reputação construída, pela relação próxima com os alunos e pela experiência prática oferecida nos cursos. Assim, o caso permite comparar alternativas distintas, considerando seus riscos, benefícios e exigências organizacionais.

O caso também mostra que a adaptação organizacional envolve mudanças internas. A empresa precisou reorganizar a rotina, dividir tarefas, acompanhar dados das plataformas e ajustar o tipo de conteúdo ao interesse do público. Receitas mais simples, acessíveis e adequadas ao dia a dia passaram a ter grande importância, pois respondiam melhor ao comportamento do público digital.

Dessa forma, o caso permite discutir que empresas familiares precisam estar atentas às mudanças do ambiente. Uma estratégia que funcionou em determinado momento pode deixar de ser suficiente em outro. A continuidade do negócio depende da capacidade de perceber essas mudanças, assumir riscos e adaptar estrutura, processos e decisões ao novo contexto.

Como fechamento da análise, a trajetória apresentada evidencia que empresas familiares podem enfrentar grandes desafios quando o ambiente externo muda de forma significativa. O crescimento das plataformas digitais, a redução da sustentabilidade dos cursos presenciais e os altos custos da estrutura física exigiram que a família repensasse seu modelo de negócio.

A partir da Teoria Contingencial, compreende-se que não havia uma única forma correta de administrar a empresa. O modelo que funcionou durante a fase da loja física passou a enfrentar limites diante das novas condições do mercado. A continuidade do negócio passou a depender da capacidade de interpretar o ambiente, comparar alternativas e reorganizar recursos, seja para tentar preservar parte do modelo presencial, seja para avançar no ambiente digital.

O caso também demonstra que a transformação digital não se limita à tecnologia. Ela envolve pessoas, processos, rotina, comunicação e tomada de decisão. Nesse contexto, a experiência construída no ensino presencial precisou ser reconsiderada diante das novas possibilidades digitais, exigindo decisões sobre quais elementos deveriam ser preservados, ajustados ou transformados.

Ao final, o caso permite refletir que a reinvenção de uma empresa familiar exige mais do que identificar uma oportunidade. Exige reconhecer limites do modelo anterior, assumir riscos, aprender novas competências e adaptar a forma de gestão às demandas do ambiente.

## REFERÊNCIAS


Chiavenato, I. (2021). *Introdução à teoria geral da administração* (5ª ed.). GEN Atlas.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (8ª ed.). Atlas.