ÁREA TEMÁTICA 2: Casos de Ensino

ENANGRAD JÚNIOR

A TERCEIRA CHANCE: RESILIÊNCIA, SUCESSÃO E A LUTA PELA PROFISSIONALIZAÇÃO NO LATICÍNIO CANTAGALO-MG

Resumo: Este caso de ensino foi elaborado como um instrumento pedagógico voltado à aprendizagem em Administração Estratégica, simulando situações reais de tomada de decisão em ambientes organizacionais marcados pela incerteza. O estudo apresenta a trajetória de um laticínio familiar, caracterizada por sucessivos ciclos de superação e reestruturação. A primeira falência ocorreu em 2015, em decorrência da dependência de um único cliente e da ausência de infraestrutura adequada para armazenamento, resultando em significativas perdas financeiras. Em uma segunda fase, apesar da obtenção do selo de inspeção federal, a organização voltou a enfrentar dificuldades devido à concentração das vendas em um único comprador, culminando em novo déficit financeiro, levando à segunda falência. Atualmente, na terceira fase, a empresa opera sob uma nova configuração societária, contando com investidores e buscando profissionalizar sua governança para evitar a repetição de erros anteriores. O caso propõe reflexões sobre fatores críticos de sucesso, dependência de clientes, diversificação de produtos, governança corporativa e separação entre finanças pessoais e empresariais. Além disso, possibilita a aplicação de ferramentas teóricas, como as Cinco Forças de Porter, promovendo a integração entre teoria e prática, no qual os resultados refletem percepções específicas e servem como subsídio para debates acadêmicos sobre gestão de empresas familiares.
Palavras Chaves: Caso de ensino, Laticínio, Empresas familiares, Administração Estratégica.

Abstract: This teaching case was developed as a pedagogical tool for learning in Strategic Management, simulating real-life decision-making situations in organizational environments marked by uncertainty. The study presents the trajectory of a family-owned dairy company, characterized by successive cycles of overcoming challenges and restructuring. The first bankruptcy occurred in 2015, due to dependence on a single client and the lack of adequate storage infrastructure, resulting in significant financial losses. In a second phase, despite obtaining the federal inspection seal, the organization again faced difficulties due to the concentration of sales on a single buyer, culminating in a new financial deficit, leading to a second bankruptcy. Currently, in the third phase, the company operates under a new corporate structure, with investors and seeking to professionalize its governance to avoid repeating previous mistakes. The case proposes reflections on critical success factors, customer dependence, product diversification, corporate governance, and the separation between personal and business finances. Furthermore, it allows the application of theoretical tools, such as Porter's Five Forces, promoting the integration between theory and practice, in which the results reflect specific perceptions and serve as a basis for academic debates on the management of family businesses.
Keywords: Teaching case, Dairy, Family businesses, Strategic Management.

1. INTRODUÇÃO AO CASO

Em uma manhã nublada de abril de 2024, no Sítio Barra da Mesa, zona rural de Cantagalo-Minas Gerais, o fundador do laticínio sentava-se à mesa para assinar os documentos de constituição da ORV Laticínios LTDA. Com quase três décadas de experiência no setor, ele sabia que aquele papel representava muito mais do que um novo negócio, era o terceiro CNPJ de uma história marcada por resiliências e falhas de gestão recorrentes. Enquanto segurava a caneta, as lembranças das crises anteriores, a perda da casa em Peçanha, o carro vendido às pressas e as ameaças de agiotas na porta de sua casa, pesavam em sua mente tanto quanto o compromisso com os novos sócios investidores.

A empresa agora operava com um volume de 12 mil litros de leite por dia e contava com o ambicionado selo de inspeção federal (SIF), conquistado a duras penas em 2019. Esse selo era o passaporte para o mercado nacional, permitindo que seu queijo parmesão chegasse a mesas em diversos estados brasileiros. No entanto, a estrutura física da fábrica, que antes era apenas um quartinho adaptado, ainda carregava as cicatrizes de uma desorganização crônica que quase levou a família à ruína total durante a última queda em 2022.

O cenário atual trazia uma estabilidade aparente com a entrada de capital dos novos parceiros, mas o protagonista sabia que o equilíbrio era frágil. A empresa continuava dependente da fabricação de apenas um tipo de queijo, o que restringia seu leque de compradores e a tornava vulnerável às flutuações de preço do mercado de lácteos. Além disso, o passivo emocional e financeiro das gestões anteriores ainda não havia sido totalmente superado, gerando uma pressão constante por resultados rápidos para honrar os compromissos com os novos investidores.

Nesse contexto de incerteza e renovação, o fundador precisava decidir como profissionalizar definitivamente a governança da ORV Laticínios para não repetir o ciclo da saúde financeira dos CNPJ anteriores. Ele refletia sobre a necessidade de separar de uma vez por todas as finanças pessoais das empresariais, um erro que custou seu patrimônio e sua saúde no passado. Diante desse cenário de terceira tentativa, a questão central para discurtir nesse caso de ensino é: Quais seriam os fatores críticos de gestão e as armadilhas do ambiente de negócios que fizeram o Laticínio Cantagalo falir duas vezes ao longo de sua história?

Nesse sentido, o presente caso para ensino ajuda a compreender e apreender sobre o papel da administração estratégica, do empreendedorismo e do empreendedor para o desenvolvimento da região em que está inserido. Através da trajetória do Laticínio Cantagalo, convidamos o leitor a refletir sobre os desafios e a importância da inovação e da gestão profissional para a sobrevivência de pequenos negócios rurais.

O objetivo deste caso é relatar uma situação real do ambiente organizacional, adaptando-o para uso com fins educacionais, de modo a contribuir em processos de ensino-aprendizagem. Ao expor os erros e acertos do protagonista, o texto permite que estudantes exercitem a capacidade analítica e a proposição de soluções estratégicas para problemas complexos de gestão financeira e sucessão familiar.

.

2. CONTEXTO HISTÓRICO

A jornada empreendedora iniciou-se em fevereiro de 1996, quando o fundador começou a trabalhar no setor lácteo, acumulando vasta experiência desde a coleta no produtor até o processo de fabricação e vendas. A produção de laticínios na região de Cantagalo e Peçanha, no interior de Minas Gerais, é cercada de obstáculos logísticos.

Em 1996, o território de Cantagalo encontrava-se em processo recente de autonomização político-administrativa em relação a Peçanha, uma vez que o município foi criado pela Lei Estadual nº 12.030, de 21 de dezembro de 1995, a partir do desmembramento

do antigo distrito de Cantagalo, então subordinado a Peçanha, sua instalação oficial ocorreu em 1º de janeiro de 1997 (IBGE, s.d.).

Em 2010, os dados já evidenciavam a diferença de escala populacional entre os dois municípios, mas também mostravam a permanência de forte vínculo com o meio rural. Cantagalo registrava 4.195 habitantes, dos quais 2.479 residiam em área urbana e 1.716 em área rural, enquanto Peçanha contabilizava 17.260 habitantes, sendo 9.097 em área urbana e 8.163 em área rural (IBGE, 2010). Esses dados indicam que, apesar da distinta dimensão demográfica, ambos os municípios mantinham estrutura social e territorial fortemente associada às atividades agropecuárias (IBGE, 2010).

Em 2014, o contexto institucional mineiro passou por ajustes relevantes no campo do licenciamento ambiental, com a publicação do Decreto nº 46.652, de 25 de novembro de 2014, que alterou normas aplicáveis à regularização ambiental de empreendimentos e atividades potencialmente poluidoras. Esse marco é importante para a análise histórica porque a agroindústria de laticínios passou a se inserir de forma mais clara em um ambiente regulatório de maior formalização técnica e administrativa, condição que influenciaria os processos posteriores de regularização da produção leiteira no estado (MINAS GERAIS, 2014).

Em 2024, a cadeia dos laticínios aparecia de forma mais nítida na documentação oficial consultada. Em Cantagalo, foi identificado o deferimento de licença ambiental simplificada para o empreendimento João Victor Costa Campos Laticínios, publicado em 26 de setembro de 2024, voltado à fabricação de produtos de laticínios, exceto envase de leite fluido (MINAS GERAIS, 2024a). Em Peçanha, a atividade mostrava maior formalização, com registro de licenciamento deferido para Laticínios Peçanha Ltda., cuja capacidade instalada informada no certificado era de 8.000 litros de leite por dia, além de outros empreendimentos ligados ao setor localizados no sistema estadual de licenciamento (MINAS GERAIS, 2022; MINAS GERAIS, 2024b). Desse modo, o ano de 2024 pode ser compreendido como um momento em que a atividade leiteira e seus desdobramentos agroindustriais se tornavam mais visíveis nos registros formais do estado (MINAS GERAIS, 2024a; MINAS GERAIS, 2024b).

Apesar da atividade ganhar espaço e destaque no estado, a topografia acidentada e as estradas de terra tornam o escoamento da produção um desafio diário, especialmente durante o período das águas, época de chuvas intensas que frequentemente isola os produtores. Historicamente, grandes indústrias de laticínios evitavam coletar leite em áreas de difícil acesso, deixando muitas famílias sem alternativa de venda para sua matéria-prima (LIMA, ROCHA, 2021).

Foi nesse vazio de mercado que René Campos identificou sua oportunidade de negócio em 2006, ao adquirir um terreno em Cantagalo para abrir seu próprio empreendimento. Após anos trabalhando longe de casa, ele decidiu investir R$ 40 mil, oriundos de empréstimos a juros, para abrir seu próprio negócio em Cantagalo.

A decisão de abrir o próprio negócio foi apenas por instinto, não houve nenhum suporte sobre a gestão financeira a ser feita, nem um planejamento de como esse empréstimo deveria ser aplicado para obter o retorno esperado, também não houve nenhum planejamento sobre a segmentação do mercado, posicionamento da marca e processo logístico. Assim, as atividades da empresa Maria Batista Correia (1º CNPJ) começaram com apenas 700 litros de leite por dia em um quartinho adaptado, buscando pessoalmente a matéria-prima e os compradores para o seu queijo parmesão.

Sua estratégia competitiva baseava-se na disposição de buscar o leite onde ninguém mais ia, utilizando veículos traçados, como uma Toyota (Figura 1), para vencer a lama e garantir que os produtores não perdessem a produção. Essa logística diferenciada criou

uma base de fornecedores leais, mas também impôs custos operacionais elevados desde o início.

Figura 1 – Carro Traçado Toyota utilizado pela empresa



Fonte: Registro de Rene.

Além da barreira logística, o setor lácteo é rigidamente regulado por um sistema de inspeção que dita o potencial de crescimento de qualquer fábrica, enquanto o selo municipal (SIM) limita a venda à cidade de origem, o selo federal (SIF) abre as portas para o mercado nacional (SALINAS, 2025). Para um pequeno produtor, de acordo com Moraes (2025) a migração para o SIF exige não apenas investimentos em infraestrutura física, mas uma mudança na cultura de qualidade e conformidade regulatória, algo que o laticínio perseguiu por anos com auxílio de consultoria técnica da Consulak[1].

Como uma empresa de consultoria especializada no setor lácteo, a Consulak atuou no suporte técnico e gerencial da organização, abrangendo desde a adequação da indústria às exigências legais e sanitárias até a implementação de programas de qualidade e autocontrole. O suporte da consultoria foi fundamental no desenvolvimento de projetos para a obtenção de registros junto aos órgãos fiscalizadores, além de oferecer a capacitação de gestores e trabalhadores.

Apesar do acompanhamento com a consultoria técnica, o contexto da agricultura familiar mineira é marcado pela forte ligação emocional com o campo e pela dificuldade em separar o patrimônio da família das contas da empresa (SBARAI, 2021). Neste caso, em específico, a empresa nasceu de forma artesanal, adaptando-se às necessidades conforme surgiam, sem as licenças iniciais e sem planejamento financeiro. Esse modelo de gestão, focado no operacional e na astúcia de mercado, frequentemente negligenciava controles contábeis básicos, preparando o terreno para crises futuras (SANTOS; ANDRADE, 2019), como veremos a seguir.

2.1 A primeira falência do Laticínio Cantagalo

A primeira falência do Laticínio Cantagalo não foi um evento súbito, mas o resultado de uma estrutura de gestão fragilizada que ruiu sob pressões externas entre 2014 e 2015. A empresa operava sob o nome de Maria Batista Correia (mãe do fundador), pois este possuía restrições em outro CNPJ, e vivia um momento de expansão aparente, atingindo a marca de 19.000 litros de leite por dia e mantendo 20 funcionários no início de 2015. O momento histórico de ruptura ocorreu quando o principal canal de escoamento, interrompeu as compras sem aviso prévio. Este cliente era a ©Vigor, e como não havia nenhum contrato de prestação de serviço, e nenhum planejamento estratégico como alternativa, eles poderiam

[1] Link do site da empresa: https://www.consulak.com/pt.

apenas romper os serviços. Como consequência dessa ruptura, e sem uma equipe de vendas estruturada, dependente de um único comprador, o laticínio viu sua produção de queijo parmesão e muçarela estagnar, acumulando um estoque de 100 toneladas que não encontrava saída no mercado.

O colapso operacional foi agravado por uma falha crítica de infraestrutura, pois não havia capacidade de refrigeração e armazenagem adequada para suportar o excedente. Sem ter onde estocar o que não era vendido, cerca de 80 toneladas de queijo estragaram, gerando um prejuízo superior a R$ 2 milhões na época[2]. Esse desastre financeiro desencadeou uma crise humana e jurídica, a equipe foi drasticamente reduzida de 20 para apenas 7 trabalhadores em maio de 2015. Nesse clima de instabilidade, surgiram processos trabalhistas, destacando-se o caso de uma funcionária que gerenciava a fábrica enquanto René estava fora do ambiente organizacional, segundo os relatos do fundador, ela teria convencido outros colegas a acionar a justiça também, complicando ainda mais a situação financeira da organização.

No desespero para manter o negócio vivo e pagar as contas básicas, como energia e fornecedores que ainda davam crédito, o fundador recorreu a métodos extremos de financiamento. Após esgotar os limites bancários e ter novos créditos negados, ele mergulhou no endividamento com agiotas. A pressão tornou-se insustentável, com ameaças batendo à porta de sua residência. Sem reserva financeira e com as contas pessoais e empresariais totalmente misturadas, a única saída para honrar os compromissos com bancos, processos trabalhistas e agiotas foi a liquidação do patrimônio familiar, ele perdeu a casa em Peçanha e teve que vender o carro às pressas. O CNPJ de Maria Batista acabou sendo declarado como falido, devido a série de decisões descritas até o momento, forçando a criação de uma nova identidade jurídica em nome de seu filho, João Victor, no final de 2015, para tentar um recomeço do “zero”.

2.2 **A segunda falência do Laticínio Cantagalo**

A segunda fase do negócio começou no final de 2015 sob o CNPJ de João Victor Costa Campos, filho de Rene, em um momento em que a fábrica estava praticamente abandonada e sem funcionários. Para reerguer a operação, os três filhos de René precisaram abandonar os estudos para trabalhar integralmente no laticínio. A retomada foi impulsionada pela ajuda de um cliente que comprava a produção e pagava comissões para que René intermediasse a compra de queijos de outros produtores, o que permitiu que o ano de 2016 fosse um dos melhores da história da empresa, com o quilo do queijo sendo vendido ao preço de R$43,70(quarenta e três reais, e setenta centavos).

A grande conquista desse período foi o Selo de Inspeção Federal (SIF) em 2019, obtido após uma batalha de três anos que exigiu um investimento de aproximadamente R$2,5 milhões de reais em adequações rigorosas. É importante destacar que a empresa não recebeu nenhum recurso financeiro do governo para isso, o investimento foi totalmente privado e o selo foi preservado mesmo após a segunda falência, continuando ativo na fase atual da ORV Laticínios. Em relação aos prejuízos acumulados, as 80 toneladas de queijo perdidas na primeira fase por falhas de refrigeração tiveram que ser integralmente jogadas fora, e a segunda queda em 2022 gerou um novo rombo superior a R$2 milhões de reais, causado principalmente pela concentração de 80% das vendas em um único cliente que aplicava descontos por umidade.

O colapso financeiro de 2022, foi causado pelo mesmo erro estratégico, concentrar as vendas em um único comprador, e desta vez, um comprador que dava prejuízos,

[2] De acordo com a calculadora BC, e os índices (como IGP-M e INPC) e a inflação a 108%, este valor hoje, equivaleria a R$4.160.000, 00 (4 milhões, cento e sessenta mil reais)

dado os altos descontos somados. Na iminência destes problemas, os administradores se envolveram em um novo endividamento com agiotas e bancos. E como consequência emocional, o fundador desenvolveu sérios problemas de saúde, afetando seu estado físico e emocional após anos de exaustão e perdas patrimoniais.

Atualmente, a empresa busca estabilidade sob a razão social ORV Laticínios, contando com dois novos sócios investidores e processando 12 mil litros de leite por dia. A produção continua focada no queijo parmesão, escoado para diversos estados, enquanto a gestão tenta finalmente profissionalizar os processos e separar as finanças familiares das empresariais para evitar que o ciclo de falências se repita.

2.3 A terceira fase do Laticínio Cantagalo

A fase atual da empresa, operando sob a razão social ORV Laticínios LTDA desde abril de 2024, permanece sediada no mesmo local de sua origem: o Sítio Barra da Mesa, na zona rural de Cantagalo, Minas Gerais. O laticínio não faliu pela terceira vez; pelo contrário, a criação da ORV representa uma tentativa de reestruturação estratégica para evitar o fechamento definitivo após o colapso financeiro de 2022 e 2023. Essa nova etapa conta com o suporte de dois novos sócios investidores, que aportaram um capital social de 150 mil reais para equilibrar as contas e profissionalizar a governança da organização.

Atualmente, a fábrica processa um volume de 12 mil litros de leite por dia e busca manter a estabilidade operacional. Historicamente, a empresa chegou a ter 20 funcionários no início de 2015, mas esse número foi drasticamente reduzido para 7 trabalhadores desde a primeira crise. A empresa continua focada na qualidade técnica exigida pelo Selo de Inspeção Federal (SIF), conquistado em 2019, que permite que o queijo parmesão da marca seja comercializado em diversos estados brasileiros.

O mix de produtos atual é focado quase exclusivamente no queijo parmesão, mas há o desejo de diversificar essa linha para diminuir a vulnerabilidade às oscilações de preço do mercado de lácteos, e a dependência de compradores específicos. No passado, o laticínio já produziu muçarela para gerar fluxo de caixa rápido, mas não é uma possibilidade hoje, pois há não há mão de obra disponível dentro da fábrica, ela não possui um valor de mercado que supere os seus gastos no longo prazo, e há ainda o fator emocional, pois o fundador sofre muita pressão no ambiente organizacional para dar retorno aos investidores, e para suprimir as dívidas que ainda estão em torno de R$1.700.000,00.

3. NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

O método do caso de ensino tem como característica apresentar informações com o objetivo de simular o ambiente incerto da vida real. Segundo Chimenti (2020) os casos de ensino demonstram simulações da vida real com suas dúvidas, com os divergentes pontos de vista e soluções. O método é explicado como um laboratório de experiências decisórias colocando o aluno como protagonista do processo.

O presente caso foi desenvolvido com o propósito de fixação de conteúdos que se refere sobre desafios relacionados à administração estratégica, a gestão financeira e uso do diagnóstico correto e na análise ambiental, pertencendo as vertentes de Administração, Ciências Contábeis e afins. O caso apresenta a finalidade de desenvolver habilidades de identificação de problemas junto a tomada de decisões e suas possíveis soluções, tendo em vista a conexão do conteúdo teórico-conceitual abordado em sala de aula com a prática.

Desta forma, tem como objetivo didático debates com relação a temáticas à administração estratégica, a gestão financeira e uso do diagnóstico correto e na análise ambiental,, paralelo a como proceder frente a problemáticas de gestão sabendo realizar um diagnóstico correto a partir da análise ambiental/organizacional.

4. FONTES DE INFORMAÇÃO

Sobre o caso de ensino do ramo do Laticínio, todos os personagens e o nome dos proprietários são reais, assim como todo o contexto com as problemáticas abordadas por parte dos empresários, dos funcionários e dos sócios. A partir dos dados é possível realizar uma análise profunda resultando em discussões também propostas pelo caso (Chiment, 2020). O método utilizado foi o caso de ensino, e para estruturar o caso apresentado utilizou-se para a coleta de dados a técnica de entrevista semiestruturada (Castro; Oliveira, 2022) que ocorreu em razão da necessidade de compreender, de forma aprofundada, as percepções, experiências e desafios enfrentados pelos proprietários e demais envolvidos na gestão do laticínio. A entrevista teve duração de 2 horas, e após transcrita foi realizada a análise de conteúdo para direcionamento das notas de ensino.

5. ESTRUTURA RECOMENDADA DA AULA

Para a aplicação do caso em sala, é pertinente que seja realizada a leitura sobre as atividades do Laticínio, paralelo a importância da tomada de decisões baseadas em dados de fontes seguras. O cenário proposto é real, as problemáticas abordadas realmente ocorreram, visando aliar a teoria e prática aplicadas em sala.

1. Introdução ao caso (5 min): contextualização histórica e apresentação do dilema central.
2. Discussão em grupos (20–25 min): alunos analisam as perguntas propostas no caso, vide página 10.
3. Plenária (25–30 min): grupos apresentam suas conclusões, professor provoca com novas perguntas.
4. Fechamento (10 min): O professor sintetiza aprendizagens em torno dos objetivos (sem “dar a resposta pronta”, mas reforçando o raciocínio construído pelos alunos).
5. Epílogo (5 min): Apresentação dos acontecimentos posteriores às novas tomadas de decisões.
6. Tempo total: 60–70 minutos.

5.1 Público-alvo

Alunos de Finanças, Contabilidade, Administração Estratégica de cursos de graduação ou especialização.

5.1.1 *Objetivos de aprendizagem*

a. Relacionar conceitos de Administração Estratégica e Finanças em empresas familiares.
b. Identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades
c. Analisar o impacto da gestão financeira no desempenho do empreendimento.
d. Compreender os desafios da separação de finanças pessoais e empresariais.

e. Refletir sobre a importância da análise ambiental/organizacional, a partir das cinco forças de Porter.

6. QUESTÕES DE PREPARAÇÃO

Sobre Estratégia de Mercado

1. Quais fatores levaram o Laticínio à primeira falência?
2. Quais fatores levaram o Laticínio à segunda falência?
3. A entrada dos sócios pode ser considerada solução estrutural ou apenas temporária?
4. De acordo com as 5 forças de Porter, quais são as forças competitivas dessa empresa?
5. Quais estratégias podem ser adotadas para aumentar o mix de produtos para aumentar a geração de receita (no curto, médio e longo prazo)?
6. Quais estratégias podem ser adotadas para a separação das finanças pessoais e empresariais?

7. ANÁLISE DAS QUESTÕES PROPOSTAS

Questão 1 e 2 - Quais os fatores levaram o Laticínio à primeira e a segunda falência? Destarte desta questão, é possível denotar a importância de um diagnóstico bem-feito? Como o diagnóstico organizacional equivocado sobre a conjuntura atual do cenário externo e interno da empresa pode afetar a visão dos gestores, e a tomada de decisão?

Discussão: A recorrência das crises observadas no Laticínio Cantagalo pode ser compreendida a partir da literatura que destaca a importância do diagnóstico organizacional e dos instrumentos de gestão para a continuidade das empresas. O diagnóstico organizacional constitui uma base para o planejamento estratégico, pois permite identificar fragilidades internas, limitações operacionais e problemas de gestão antes que eles comprometam a sobrevivência do negócio (Silva, 2010). Além disso, o planejamento financeiro é apontado como elemento essencial para a manutenção das atividades empresariais, especialmente quando a organização apresenta baixa capacidade de previsão e controle sobre receitas, custos e investimentos (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). Em empresas de caráter familiar, a baixa profissionalização da gestão também tende a ampliar vulnerabilidades administrativas e financeiras, dificultando a separação entre interesses da família e interesses da empresa, o que pode comprometer a continuidade do negócio (Mucci, 2020).

Questão 3- A entrada dos sócios pode ser considerada solução estrutural ou apenas temporária? O aporte financeiro realizado pelos sócios, caracteriza-se como uma transformação estratégica para o laticínio, permitindo que os empresários integrem sustentabilidade econômica, profissionalização administrativa e competitividade mercadológica, levando em consideração a identidade cultural e histórica da empresa.

Discussão: A entrada de novos sócios na ORV Laticínios pode ser compreendida como uma mudança estrutural voltada à profissionalização da gestão, e não apenas como um reforço financeiro momentâneo. Estudos brasileiros recentes mostram que a profissionalização e a governança em empresas familiares contribuem para melhorar os processos decisórios, fortalecer os controles e ampliar as condições de continuidade do negócio (Venturini, 2022). Nessa perspectiva, a incorporação de novos parceiros tende a reduzir a centralização administrativa na figura do fundador e favorecer uma gestão mais técnica e organizada. Além disso, os controles gerenciais, controladoria e planejamento são instrumentos importantes para a sustentabilidade econômica de micro e pequenas empresas,

especialmente em contextos de instabilidade financeira e fragilidade administrativa (Guizoni et al., 2022;). Assim, o ingresso de novos sócios pode contribuir para reequilibrar as contas da empresa, melhorar a organização financeira e enfrentar problemas históricos, como a baixa formalização gerencial e a fragilidade dos mecanismos de controle.

Questão 4- De acordo com a 5 forças de Porter, quais são as forças competitivas dessa empresa?

Discussão: Para analisar o cenário interno e externo, é possível utilizar as 5 forças de Porter. Essa ferramenta é muito utilizada para realizar o posicionamento estratégico da organização, pois a partir da análise conjuntural feitas por meio dessa ferramenta, é possível entender as chances de ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, poder de negociação de fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e concorrentes existentes pode demonstrar o melhor posicionamento da organização para se sobressair no mercado competitivo e entender características básicas do ambiente que define as forças competitivas (Santos; Rojo, 2015). A partir da verificação das cinco forças, os alunos poderão definir seu tipo de estratégia, com alvo amplo focado em custo ou diferenciação ou em alvo estreito, com enfoque em custo ou enfoque em diferenciação, a fim de livrar a empresa de mais uma falência.

Questão 5- Quais estratégias podem ser adotadas para aumentar o mix de produtos para aumentar a geração de receita?

Discussão: A ampliação do mix de produtos pode ser compreendida como uma estratégia de fortalecimento da competitividade e da sustentabilidade econômica da empresa, sobretudo quando reduz a dependência de um único item de venda e amplia as possibilidades de geração de receita. No caso de agroindústrias de produtos de origem animal, a certificação sanitária também representa um ativo estratégico, pois amplia a credibilidade comercial, favorece o acesso a mercados mais amplos e reforça a confiança do consumidor e dos compradores (Abreu, 2023). Além disso, a profissionalização administrativa, aliada ao uso de instrumentos de controladoria, contabilidade gerencial e planejamento estratégico, contribui para melhorar o controle dos processos, a capacidade de resposta da empresa às oscilações da demanda e a estabilidade financeira do negócio (Silva; Moreira, 2025). Nesse sentido, a diversificação de produtos, a busca por novos nichos de mercado e a reorganização da gestão podem atuar conjuntamente para reduzir vulnerabilidades comerciais e financeiras.

Questão 6- Quais estratégias podem ser adotadas para a separação das finanças pessoais e empresariais?

Discussão: A viabilização de uma trajetória sustentável para a ORV Laticínios depende da implementação de uma governança que separe definitivamente as finanças pessoais das empresariais, superando o modelo de gestão intuitivo que marcou as fases anteriores. Esta profissionalização segundo Ames et al. (2020) exige a adoção de controles contábeis básicos para o registro sistemático de todas as operações, o estabelecimento de um pró labore fixo para o fundador, evitando que o caixa da empresa seja utilizado para suprir necessidades familiares imediatas, e a manutenção de contas bancárias exclusivas para o CNPJ, o que facilita um diagnóstico financeiro preciso e evita a confusão patrimonial, segundo o princípo da Entidade da contabilidade gerencial. Princípio este, que quando ferido, na vida real levou à perda de bens como a casa e o carro no passado. Ao transformar a cultura organizacional para que as decisões sejam pautadas em dados estratégicos e no planejamento, a empresa poderá proteger o patrimônio da família e mitigar o risco de novos endividamentos com agiotas, garantindo que o conhecimento técnico do gestor seja sustentado por uma estrutura administrativa sólida (ALVES, 2023).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS PARA A DISCUSSÃO

O presente caso de ensino foi desenvolvido como um laboratório de experiências decisórias para simular o ambiente incerto da gestão organizacional, tendo como objetivo didático principal a fixação de conteúdos voltados à administração estratégica. Através da trajetória do laticínio, busca-se que os alunos exercitem sua capacidade analítica ao confrontar dilemas reais da agricultura familiar, compreendendo como a inovação e a gestão profissional são determinantes para a sobrevivência de pequenos negócios rurais. O intuito educacional é transformar o erro do protagonista em uma oportunidade de aprendizado sobre a importância da análise ambiental e da tomada de decisão baseada em dados.

A história da organização é marcada por ciclos de resiliência, onde a primeira falência (2015) ocorreu devido à dependência de um único cliente e à falta de refrigeração, resultando na perda de 80 toneladas de estoque e na liquidação de bens pessoais do fundador para quitar dívidas. A segunda fase (2015-2022), embora tenha conquistado o selo SIF, ruiu após concentrar 80% das vendas em um comprador que aplicava descontos abusivos por umidade, gerando um novo déficit de R$2 milhões de reais. Atualmente, na terceira fase (ORV Laticínios), a empresa opera com 12 mil litros diários e busca estabilidade através da entrada de dois novos sócios investidores, focando no desafio de profissionalizar a governança para não repetir os erros patrimoniais do passado.

As questões propostas no caso visam estimular discussões profundas sobre os fatores críticos de sucesso e as armadilhas do ambiente de negócios, permitindo analisar se a entrada de sócios é uma solução estrutural ou apenas um paliativo financeiro. A partir das perguntas, é possível debater a aplicação das 5 Forças de Porter no setor lácteo, estratégias de diversificação do mix de produtos para aumentar a receita e, crucialmente, métodos eficazes para a separação entre finanças pessoais e empresariais. Essas discussões permitem que o estudante conecte o conteúdo teórico-conceitual à prática, propondo soluções estratégicas para problemas complexos de sucessão e sobrevivência empresarial.

Por fim, cabe ressaltar que este trabalho, desenvolvido como um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresenta limitações inerentes à sua natureza acadêmica e ao método qualitativo empregado. A coleta de dados restringiu-se a uma entrevista semiestruturada com o fundador, e, o contexto e as problemáticas relatadas são baseados em fatos reais. Assim, os resultados aqui apresentados refletem a percepção dos envolvidos e as notas de ensino resultantes de uma análise de conteúdo específica, servindo como uma base para debate, mas não exaurindo todas as variáveis possíveis de uma gestão de pequenas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ABREU, João Edson Dinardi. A importância das certificações de qualidade na competitividade do agronegócio brasileiro. **Lumen et Virtus**, v. 13, n. 31, p. 2-15, 2023. Disponível em: https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/4117. Acesso em: 10 jun. 2026.

ALVES, Carolina Vitória de Oliveira Correia. **A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares**. 2023. Dissertação (Mestrado em Mídia e Tecnologia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2023.

AMES, Alice Carolina et al. Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 19, n. 3, p. 513-536, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043590. Acesso em: 10 jun. 2026.

ANDRADE, Allayny; MONTEIRO, Lucélia Batista; SOUZA, Giane Lourdes Alves. Planejamento financeiro e sua importância nas micro e pequenas empresas em meio à pandemia da covid-19. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 29, 2021. Disponível em: https://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1150. Acesso em: 10 jun. 2026.

BARBOSA SANTOS, J. V.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa de setor moveleiro por meio da análise SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista de Micro e Pequenas Empresas (FACCAMP)**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2015.

CASTRO, Elaine; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089. Acesso em: 10 jun. 2026.

CHIMENTI, P. C. Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102.

DA SILVA, Laiane Rodrigues; MOREIRA, Ana Zenilce. A importância da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, p. 2959-2976, 2025. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18053. Acesso em: 10 jun. 2026.

GUIZONI, Lohan Lacerda et al. Ferramentas da controladoria empresarial e o seu papel na gestão das micro e pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 7, ed. 10, v. 6, p. 29-39, out. 2022. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria-empresarial. Acesso em: 10 jun. 2026.

IBGE. **Cantagalo: Minas Gerais - MG: histórico**. Rio de Janeiro: IBGE, [s.d.]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/dtb/minasgerais/cantagalo.pdf. Acesso em: 9 jun. 2026.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: sinopse: tabela 2.1 - população residente, total, urbana total e urbana na sede municipal, em números absolutos e relativos, com indicação da área total e densidade demográfica, segundo as unidades da federação e os municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=0&uf=31. Acesso em: 9 jun. 2026.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: sinopse: tabela 2.7 - população residente, por situação do domicílio e sexo, segundo os municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=27&uf=31. Acesso em: 9 jun. 2026.

LIMA, Otávio Souza; ROCHA, Márcio Dourado. Produção de leite na agricultura familiar: um estudo sobre a formação de preço. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2021.

MINAS GERAIS. [Decreto nº 46.652, de 25 de novembro de 2014]. Altera o Decreto nº 44.844, de 25 de junho de 2008, que estabelece normas para licenciamento ambiental e autorização ambiental de funcionamento. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2014. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/46652/2014/. Acesso em: 9 jun. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. **Certificado nº 4398: licenciamento ambiental simplificado: Laticínios Peçanha Ltda**. Governador Valadares: SEMAD, 2022. Disponível em: https://sistemas.meioambiente.mg.gov.br/licenciamento/uploads/RfFlZs3O83XHmifmRvraQY3eUHzdikhn.pdf. Acesso em: 9 jun. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. **Consulta de decisões de processos de licenciamento ambiental**. Belo Horizonte: SEMAD, [s.d.]. Disponível em: https://sistemas.meioambiente.mg.gov.br/licenciamento/site/consulta-licenca. Acesso em: 9 jun. 2026.

MORAES, Hélio Maurício Valois. **Agroindústrias familiares na microrregião da aglomeração urbana de São Luís**: desafios e oportunidades para um desenvolvimento sustentável. 2025. Monografia (Engenharia Agronômica) – Universidade Estadual do Maranhão, 2025.

MUCCI, Daniel Magalhães. A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020. Disponível em: https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/1299. Acesso em: 10 jun. 2026.

SALINAS, Rafael Oliveira Kopke. **Rede de atores na qualificação da produção, sanidade e construção de mercados para o queijo artesanal Mantiqueira de Minas**. 2025. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas, Florianópolis, 2025.

SANTOS, Ana Carla Teixeira; ANDRADE, Aurea Lucia Silva. O processo de gestão em uma empresa familiar. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 3, p. 40-51, 2019.

SBARAI, Nathalia. Agricultura familiar em Minas Gerais: uma análise exploratória comparativa. *In*: Anais do 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) & 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). **Anais...**Brasília(DF) UnB, 2021. Disponível em: https//www.even3.com.br/anais/soberebpc2021/343552-AGRICULTURA-FAMILIAR-EM-MINAS-GERAIS--UMA-ANALISE-EXPLORATORIA-COMPARATIVA. Acesso em: 25 maio 2026.

SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

VENTURINI, Jéssica Volpe et al. Gestão e governança em empresas familiares: desafios contemporâneos para a continuidade e profissionalização organizacional. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 2, n. 2, 2022. Disponível em: https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1629. Acesso em: 10 jun. 2026.