

O QUEIJO DO GALEGO NO SERTÃO DO SERIDÓ: O caso de uma queijeira artesanal na peleja da estratégia

MYRIAN FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

BRENA CAROLINA DE OLIVEIRA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ÁURIO LÚCIO LEOCÁDIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

O QUEIJO DO GALEGO NO SERTÃO DO SERIDÓ: O caso de uma queijeira artesanal na peleja da estratégia

INTRODUÇÃO

Era uma segunda-feira de tarde ensolarada, dia 07 novembro de 2022, o clima ameno permitia que uma brisa leve entrasse pela janela entreaberta, enquanto o Galego arrumava suas malas para viajar a trabalho, com o intuito de participar de um evento. O Galego na verdade se chamava Lucenildo Firmino, mas todos o conheciam apenas pelo seu apelido. Ele era dono de uma queijeira artesanal na cidade de Tenente Laurentino Cruz, que possui um pouco mais de 6 mil habitantes e fica localizada em uma região serrana no interior do Rio Grande do Norte.

O evento da vez era o IV Encontro Geoparque Seridó (EGS), realizado na Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó (FELCS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que ficava na cidade de Currais Novos, também no Rio Grande do Norte. No meio dos preparativos, uma dúvida martelava na cabeça de Galego: "Como gerir a minha empresa de maneira eficiente mesmo com as minhas ausências?". Novembro tinha acabado de começar, mas aquela já era a segunda viagem que ele precisava fazer só naquele mês.

A esposa, Luciana Paulina, percebeu a expressão no rosto do esposo.

— O que aconteceu? Está ansioso?

— Não. Só tô preocupado se esse tanto de ausência não vai afetar o funcionamento da queijeira. Tem tanto evento para ir agora! Tô perdido entre a felicidade dessas novas oportunidades e o medo dessas ausências prejudicarem a queijeira.

— Mas você não pode deixar de ir nos eventos. Muita gente tá conhecendo a queijeira por eles. Não se preocupe, se acontecer qualquer coisa a gente dá um jeito. Jean também ajuda muito.

— Hum... você tem razão - Apesar de ter concordado com a esposa, Galego ainda ficou receoso. Ele já tinha percebido que as suas ausências na empresa eram cada vez mais frequentes.

Galego se sentia cada vez mais numa peleja para fazer tudo dar certo, ou seja, numa batalha constante para conseguir superar os desafios de um negócio próprio. Como de costume no mundo dos pequenos empreendimentos, o dono cuidava de diversas áreas da empresa. Mas, com todas as viagens, ele sentia que estava negligenciado suas funções e não estava conseguindo ser estratégico. Apesar do suporte de Jean, seu funcionário mais antigo e líder da produção, sua preocupação não estava sumindo. As decisões gerenciais costumavam ser responsabilidade de Galego, e ele tinha dúvidas se as coisas estavam funcionando como deveriam.

Galego também estava percebendo que o negócio estava chegando a um momento decisivo na sua trajetória. E ele se questionava: como seria o futuro da queijeira a partir de então?

Quem é o Galego?

Galego é filho de pai e mãe agricultores, e tinha estudado até o 8º ano do ensino fundamental, numa época em que, culturalmente, estudar era considerado exceção e não prioridade na região. Apesar dos estudos, Galego ainda era semianalfabeto, um “matuto véi que não sabe nem ligar um computador” como costumava se auto intitular. Contudo, o empreendedor se considerava um destemido, que enxergava as dificuldades e desafios como oportunidades para que ele e a queijeira continuassem crescendo e evoluindo.

Galego também gostava de contar histórias sobre suas experiências de vida. Naturalmente comunicativo e carismático, e com o forte sotaque de quem mora no interior do

Sertão Potiguar, costumava envolver a todos que o ouviam. Para ele, essa era uma das razões do sucesso que a queijeira tinha alcançado em um curto período de tempo.

Tudo o que o Galego sabia sobre gestão tinha aprendido com a vida, na prática, e com alguns cursos no SEBRAE. Embora ele estivesse sempre correndo atrás do conhecimento que sabia que lhe faltava, essa busca se dava com mais força no campo dos queijos, da produção e da inovação no seu produto. Na parte gerencial, a corrida do conhecimento se transformava numa lenta caminhada, e o conhecimento acerca da temática chegava lentamente, e conseqüentemente, as mudanças também.

A queijeira não teve, até 2021, nenhuma ferramenta de controle financeiro. Nesse período, um acompanhamento realizado pelo SENAC melhorou um pouco essa questão e Galego, que não tinha nada registrado, passou a utilizar comandas a fim de anotar as vendas realizadas. No entanto, e como ele indicava em sua própria descrição, a tecnologia não era seu ponto forte e, por isso, esse processo era feito todo manualmente.

A Queijeira do Galego

A história de Galego com os queijos começou em 1999, quando ainda morava em Jucurutu, cidade onde nasceu. Nesta época, Galego trabalhava na queijeira do Seu Alfredo e aprendeu a fazer o tradicional queijo coalho com o proprietário. Em 2004, Galego deixou o emprego na queijeira e se mudou para um sítio para cuidar de uma fazenda, onde produzia queijos artesanais por conta própria.

Sete anos mais tarde, em 2011, o irmão de Galego, chamado José, o convidou para ser o gerente da queijeira que possuía na cidade de Tenente Laurentino Cruz. Para assumir o cargo, Galego precisava se mudar, o que ele fez prontamente. Embora tivesse o título de gerente nesta queijeira, Galego também desempenhava outras funções, incluindo a produção de queijos.

Em 2016, José demonstrou interesse em vender a queijeira e o Galego, que já tinha pegado gosto pelo trabalho, não mediu esforços para comprá-la. Pegou uma reserva de dinheiro que tinha, resultado da venda de uma criação de porcos, e o resto do valor dividiu para pagar como podia. No dia 6 de fevereiro de 2016 o Galego comprou a queijeira. Assim nasceu a Queijeira Serra de Santana.

Após a compra da queijeira, e a partir de um convite feito por sua amiga Claudia Barbosa, que é pesquisadora de alimentos, o Galego participou do Empretec, um programa de formação de empreendedores, que é oferecido no Brasil exclusivamente pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Neste programa, os empresários aprendem a identificar seu potencial empreendedor, desenvolver suas características de comportamento empreendedor e descobrir novas oportunidades de negócio.

O resultado da participação no Empretec foi buscar aplicar a mudança do foco da queijeira, de quantidade para qualidade. O Galego queria agregar valor ao seu queijo e, a partir disso, buscar como essência encantar o cliente com a qualidade e tradição de seus queijos. E logo o queijo ali produzido começou a ser premiado.

O queijo coalho da Queijeira Serra de Santana foi destaque na Festa do Boi em 2017, tradicional festejo que acontece na capital do Rio Grande do Norte. A participação neste evento abriu portas para a 3ª edição do Prêmio Queijo Brasil, a maior premiação nacional de queijos artesanais, e de lá o queijo coalho do Galego voltou com medalha de ouro.

O Galego ganhou também outras premiações menores e, em 2019, chegou a participar da quarta edição do *Mondial du Fromage et des Produits Laitiers*, em Tours, na França. O *Mondial du Fromage* é um concurso de queijos bianual, considerado o mais importante do mundo no gênero. A participação no concurso não trouxe medalhas, mas Galego trouxe na mala novas experiências e sabores que até então nunca tinha provado.

O ano de 2020 foi difícil para a queijeira, além dos problemas causados pela pandemia de Covid-19, outro acontecimento inesperado tirou o sono do Galego: a queijeira seria obrigada

a trocar de nome. Antes desse acontecido, Galego tinha dado entrada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), instituição responsável pela concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria, para patentear a marca, mas quando se passou um ano, o resultado foi negado por falta de pagamento.

Posteriormente, Galego descobriu que houve um erro e o pagamento não foi anexado ao processo. Galego ainda tentou registrar a marca mais uma vez, mas não deu certo, a marca “Serra de Santana” pertencia a outra pessoa agora. Dessa forma, a Queijeira Serra de Santana, como até então era conhecida, passou a se chamar Queijeira Galego da Serra.

No ano de 2022, a Queijeira Galego da Serra voltou a participar de eventos, e o retorno já veio marcado com premiações. A empresa participou do Concurso Nordeste de Queijos e Derivados, que aconteceu na cidade de Vitória da Conquista no estado da Bahia, e conquistou “Medalha de Ouro” na categoria queijo de manteiga e medalha “Super Ouro” na Categoria Manteiga do Sertão. Também participou da 2ª edição do Mundial do Queijo do Brasil, chancelado pela *Guilde Internationale des Fromagers*, organização sem fins lucrativos que busca reunir pessoas relacionadas às cadeias da produção leiteira, em todos os níveis e no mundo inteiro. Do mundial, trouxe para casa a medalha de bronze para o queijo coalho.

O patrão ausente

Antes de sair para Currais Novos, Galego passou cedinho na queijeira para ver como estava o andamento das coisas e pegar alguns queijos para o público da palestra degustar. Ainda era cedo e Jean tinha acabado de chegar.

— Bom dia Galego, cê não vai viajar hoje?

— Vou sim, só passei para ver como estão as coisas e pegar uns queijos para levar para o evento.

— Aproveitando que o senhor tá aqui... Tá difícil de acompanhar os pedidos, viu? Cada cliente quer uma quantidade específica, e é muita demanda para a capacidade que a gente tem de produzir. Acho que a gente também precisa encontrar uma maneira de registrar os pedidos de cada cliente.

Galego lembrou que, na semana anterior, um de seus clientes mais antigos, e que comprava queijos frequentemente, tinha ficado sem receber a mercadoria, pois a queijeira tinha precisado mandar naquela mesma semana uma quantidade maior que o de costume para a capital do estado, Natal. Foi um incômodo explicar a situação, mas o cliente era um grande admirador dos queijos do Galego, então não houve grandes transtornos e o cliente em questão tinha solicitado que seu pedido fosse registrado para a semana seguinte.

Galego olhou para Jean:

— Quando eu voltar a gente conversa sobre isso, Jean. Agora tenho que ir.

— Tá certo, patrão, boa viagem! - disse Jean.

Jean, que trabalhava na queijeira desde o início, tinha aprendido o ofício com o Galego e comandava a produção dos queijos na ausência do chefe. Muito perceptivo, e admirador do chefe, procurava fazer sua parte na empresa muito bem feita e ajudar sempre no que era possível.

Além de Jean, a queijeira operava com mais um funcionário fixo e um outro extra, que era chamado quando os outros precisavam tirar férias ou folgas. A contratação deles não tinha sido feita através de um processo seletivo. A proximidade, local ou pessoal, os ligaram à queijeira e daí foram aprendendo o trabalho no dia a dia.

A questão dos pedidos que Jean apontou não saiu da cabeça de Galego. Gerenciar os pedidos dos clientes era necessário, mas como ele faria isso? Mas por hora, Galego afastou as dúvidas para se concentrar no evento que viria a seguir. Seriam dois dias de exposição na FELCS-UFRN, portanto dois dias longe da queijeira. Na volta, Galego sabia que deveria direcionar sua atenção para os problemas que já tinha percebido, e também para a mudança da

queijeira, que se instalaria em um novo imóvel recém construído. Tal mudança estava marcada para acontecer no dia 26 de novembro de 2022.

O processo de comunicação da queijeira

Luciana, esposa do Galego, ficava responsável pela alimentação das redes sociais da empresa. Quando o esposo estava fora, ela também acabava realizando as vendas da empresa. Percebendo a preocupação de Galego quando precisou sair para o evento na universidade, e levando em consideração que essas viagens estavam ficando cada vez mais frequentes, Luciana resolveu utilizar um pouco do seu tempo livre para pesquisar sobre como gerir uma empresa.

Entre os tópicos que lia, um chamou sua atenção, por ser a parte que lhe era destinada na queijeira: a comunicação nas redes sociais. Ela leu sobre Composto de Marketing, Marketing Digital, Jornada do Cliente e, na verdade, achou tudo muito complicado. No entanto, em meio às leituras, um pensamento lhe ocorreu: “As publicações que eu faço não tem um propósito. Eu não sei para quem eu estou me comunicando, e nem quem vê os meus posts”. Pensando em comunicação, Luciana então lembrou de como tinha ocorrido o processo de criação do logotipo da empresa, que ocorreu com a ajuda de um consultor especializado em construir visual de marcas, e o objetivo com que isso foi feito.

Na época, Galego havia escolhido um casarão para ilustrar o logotipo da queijeira (Figura 1), chamado Casarão dos Capitães. O Casarão dos Capitães tinha sido construído em 1874, em Tenente Laurentino Cruz. A construção tinha sido morada de uma família abastada da região, e Galego contava que, antigamente, os queijos eram feitos apenas nas grandes fazendas de famílias ricas. Não havia queijeiras como as que conhecemos hoje.

Figura 1: Logotipo.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O uso do casarão para compor o logotipo da empresa, para Galego, era um resgate da tradição secular da fabricação de queijos, e Luciana sabia que essa escolha do marido visava representar a tradição e qualidade dos queijos que eram produzidos na queijeira. Porém, as leituras e essa lembrança levou Luciana a se perguntar se os valores que resultaram na escolha do logotipo da queijeira estavam realmente chegando aos seus clientes.

Para ela, era preciso encontrar uma forma de transformar as redes sociais em uma ferramenta sólida para o fortalecimento da marca da queijeira. Afinal de contas, o marketing da empresa até então era resumido às movimentações nas redes sociais e a participação do Galego em eventos. Sendo que o último era considerado pelo Galego o melhor meio para atrair mais

clientes. E quem eram esses clientes? Todo mundo! Para Galego, todos eram, ou poderiam vir a ser, seus clientes.

Luciana começou a perceber que seria complicado agradar “todo mundo”. Para manter um bom relacionamento com os clientes, a partir dali seria necessário conhecer quem eram os reais consumidores da Queijeira Galego da Serra e trazer essa lógica de tradição também para a comunicação da queijeira. Só assim, seria possível aumentar o engajamento e fortalecer a marca da queijeira. Seria outra coisa a ser conversada no retorno do Galego

O Rio Grande do Norte e a tradição do queijo

Nos anos 1990, o estado do Rio Grande do Norte sofreu grandes mudanças políticas, econômicas e socioculturais, devido à extinção do algodão - em decorrência da falta de competitividade do produto no mercado em função do baixo nível técnico de produção, da modernização e da desconcentração geográfica da indústria têxtil - e a decadência do ciclo minerador. Ambas as atividades eram importantes fontes geradoras de renda para o estado e, especialmente, na Região do Seridó, maior área produtora de algodão na época.

A Região do Seridó localizava-se no centro-sul do Rio Grande do Norte, seu território era dividido nas microrregiões do Seridó Ocidental, Seridó Oriental, Serra de Santana (microrregião onde a Queijeira Galego da Serra se situava) e parte da microrregião do Vale do Açu. A sua paisagem, em decorrência da localização geográfica, era marcada pela semiaridez, a vegetação de caatinga, solos pedregosos e rios temporários.

Tais características climáticas não se mostravam boas anfitriãs a todos os produtos do universo vegetal, o que estimulou o uso do leite de gado de diversas formas. Assim, a pecuária leiteira e o setor de laticínios passaram a desempenhar um papel importante no Seridó. A região abrigava mais de 300 queijeiras artesanais, mas a maioria delas ainda sem certificações. Por este motivo, o Edital de Leite e Derivados do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, lançado em 2017 pelo Projeto Governo Cidadão juntamente com a Secretaria de Estado da Agricultura da Pecuária e da Pesca (SAPE), da qual o Galego era beneficiário, visava a adequação, legalização e regularização das queijeiras junto aos órgãos de inspeção.

O sabor e textura dos queijos são afetados por diversos fatores, como o clima, o leite, a alimentação da vaca, da raça do animal, etc. A junção de todos esses fatores chama-se *terroir*. Considerando que um *terroir* diferente produz sabores diferentes, mesmo que as etapas produtivas sejam iguais, o resultado nunca será o mesmo. Galego buscava enxergar as outras queijeiras como aliadas, no fortalecimento da cultura do queijo seridoense e do Rio Grande do Norte como um todo.

A produção de queijo na Queijeira do Galego

Para a produção de qualquer queijo artesanal, o rebanho do qual o leite é retirado deve ser livre de tuberculose e brucelose - doenças infecciosas de grande impacto para a cadeia da pecuária bovina. Como o Galego não era produtor de leite, ele precisou incentivar os fornecedores da cidade para que cuidassem da saúde de seus rebanhos e mantivessem o rebanho saudável.

Para certificar que os rebanhos dos seus fornecedores eram livres das tais doenças, o Galego contactou o SEBRAETEC, um programa de inovação do Sebrae que conecta pequenos empresários a uma rede de prestadores de serviços de tecnologia. Neste programa, o Sebrae subsidiava 70% da consultoria, e o contratante, os 30% restantes. No caso do Galego, ele fez uma parceria com a prefeitura do município e com os produtores de leite. Assim, o município, a queijeira e os produtores de leite, pagaram 10% cada.

O leite que chega na queijeira é processado assim que chega à unidade. O Galego não utiliza leite refrigerado na produção. Um coador de leite improvisado (Figura 2) é usado para que o produtor não precisasse entrar na área de produção dos queijos. O Galego chamava esse

item de “cachimbo”. O coador então é acoplado a um cano, para que o leite caia dentro de um tanque e comece a ser processado, tendo como produtos finais:

- a) **Queijo coalho:** Quando o leite chega à unidade de processamento, é adicionado coagulante, cerca de 30 minutos depois é feita a primeira quebra da massa, mais 20 minutos, e é feita a segunda quebra. Em seguida acontece a salga da massa. O próximo passo é retirar o soro do leite, assim sobrar só a massa, onde é adicionada água quente. Por último, é feita a prensagem. A prensagem ainda era feita num chincho (Figura 3), equipamento de madeira utilizado para retirar o soro restante da massa e modelar o queijo.

Figura 2: Coador improvisado.



Fonte: Youtube (2019).

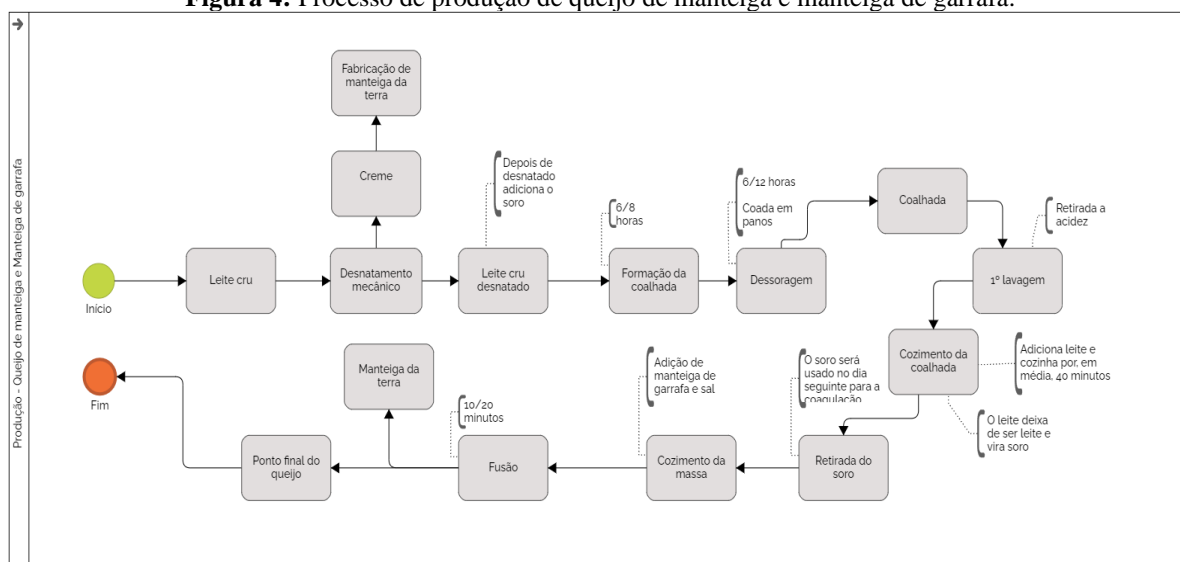
Figura 3: Chincho.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

- b) **Queijo de manteiga:** Primeiro o leite é levado para a desnatadeira. Depois de desnatado, o leite recebe o soro do leite do dia anterior, que é o fermento natural, depois se aguarda a coagulação, que dura entre 6 e 8 horas. Em seguida, é feito o dessoramento dessa massa, coando-a em panos. Essa massa sem soro é pendurada em um tecido até o dia seguinte. Esse processo resultava na coalhada que é lavada para tirar acidez. Após a lavagem, a coalhada vai para um tacho, onde se adiciona leite e cozinha por cerca de 40 minutos. Ao longo desse processo, o leite deixa de ser leite e vira soro, que é retirado e utilizado para a coagulação no dia seguinte. Na parte sólida que resta, adiciona-se manteiga de garrafa e sal. Essa massa permanece no fogo até a manteiga encorpar e se transformar no queijo de manteiga tradicional.
- c) **Manteiga de garrafa:** A nata que foi separada do leite pela desnatadeira vai ao fogo, adicionava-se sal e mexe até começar a ferver. Depois a manteiga é coada e colocada em garrafas.

Figura 4: Processo de produção de queijo de manteiga e manteiga de garrafa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Todos esses processos de produção na queijeira (Figura 4) são realizados manualmente e os utensílios utilizados no processo de produção constituem-se em tachos, grandes espátulas, desnatadeira, tanques, harpas para a quebra do queijo coalho (Figura 5) e formas para os queijos.

Figura 5: Harpas de Queijo.



Fonte: Queijos No Brasil (2021).

Os produtos da queijeira chegam em diversas formas e valores a diferentes lugares do Rio Grande do Norte, tais como: Mossoró, João Câmara, Touros, Grossos, São Vicente, Currais Novos, Parelhas, Santa Cruz, Parelhas, Lagoa Nova, Cerro Corá e Natal. Para o consumidor final que comprava na própria queijeira, os valores pagos eram:

Quadro 1: Preço para o consumidor final na Queijeira Galego da Serra.

PRODUTO	PREÇO POR QUILO
Queijo Coalho	R\$36,00
Queijo de Manteiga	R\$32,00
Manteiga de Garrafa	R\$24,00

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Já para revendedores, o valor por quilo dos queijos, a depender da quantidade, varia entre R\$28,00 e R\$32,00. O transporte dos pedidos é responsabilidade do cliente e havia duas

maneiras de realizá-lo: o comprador pode ir à queijeira e pegar os produtos com um transporte próprio, o que era comum para comerciantes locais e para aqueles que moravam em cidades próximas; ou o comprador faz a solicitação e o Galego envia o produto por táxi, já que o mesmo não possui frota própria para envio de mercadoria.

Independente da opção de entrega, quem arca com os gastos oriundos do transporte é o cliente, e o Galego informa esse procedimento durante os atendimentos para vendas, realizados geralmente via WhatsApp.

Voltando para casa

No fim da tarde de terça-feira, 08 de novembro de 2023, Galego retornou à queijeira depois do IV EGS na FELCS. O Galego queria organizar melhor os processos administrativos da empresa, mas não sabia como fazer isso. Além disso, logo ocorreria a mudança da queijeira para um novo imóvel. A mudança era necessária pois o imóvel onde o Galego exercia suas atividades no momento já não comportava a produção de queijos de forma satisfatória. Além disso, e apesar de ser reconhecida com várias premiações, a queijeira até aquele momento ainda operava ilegalmente.

Galego pretendia utilizar dos benefícios da Lei Nivardo Mello, Lei Estadual nº 10.230, de 7 de agosto de 2017, que trata da produção, da comercialização e regulamentação de queijos e manteiga artesanais no Rio Grande do Norte, para regularizar a empresa, mas isso iria ocorrer somente após a mudança de prédio.

Ao encontrar a esposa, Galego comentou:

— Agora que vou ter um lugar organizado para produzir meus queijos e receber visitas, eu quero deixar tudo dentro dos conformes, Luciana. Na última semana, não conseguimos entregar queijo a um dos nossos clientes mais antigos...

— Eu andei pesquisando, mas esse negócio de planejamento e gestão é muito complicado, viu?! - Luciana parecia preocupada.

— Eu sei, até agora nossa queijeira tá se saindo bem, mas se esse tipo de erro continuar acontecendo, pode prejudicar a gente com os clientes.

Além da mudança, a questão que Jean tinha levantado no dia que Galego saiu para o evento ocupava seus pensamentos. Era verdade que a queijeira possuía muita demanda para pouca capacidade produtiva: eram processados em média 2000ml de leite por dia, que resultava em 186 quilos de queijo por dia. Essa quantidade de leite é o limite máximo para queijeiras artesanais. Caso ultrapasse essa quantidade, o Galego passaria a competir com grandes laticínios, e esse não era seu objetivo. Então, ele não se interessava em aumentar a produção de queijos.

Galego percebia que estava num momento decisivo para o futuro da queijeira. Ele precisa definir o cenário e ações futuras da empresa e tomar decisões que possibilitem que esse cenário seja construído. Assim, algumas estratégias, tanto corporativas quanto de unidade de negócios precisavam ser definidas.

REFERÊNCIAS

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto 27.683, de 26 de janeiro de 2018**. Regulamenta a Lei Estadual nº 10.230, de 7 de agosto de 2017, que trata da produção e da comercialização de queijos e manteiga artesanais do Rio Grande do Norte - Lei Nivardo Mello, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 26 jan. 2018a.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto 28.012, de 30 de maio de 2018**. Altera o Decreto Estadual nº 27.683, de 26 de janeiro de 2018, que regulamentou a Lei Estadual nº 10.230, de 7 de agosto de 2017, que trata da produção e da comercialização de queijos e manteiga

artesanais do Rio Grande do Norte - Lei Nivardo Mello. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 31 maio 2018b.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de ensino

O objetivo desse caso para ensino é possibilitar aos alunos a vivência do cotidiano de uma pequena empresa, contextualizando por meio da situação relatada conceitos relacionados à gestão de pequenos empreendimentos. A partir da análise do caso pretende-se:

- a) estimular os discentes a conhecer a realidade de pequenos empreendimentos, através do histórico de uma queijeira localizada em Tenente Laurentino Cruz/RN;
- b) possibilitar o desenvolvimento de competências no que tange à definição de estratégias e análise de estrutura competitiva de uma empresa;
- c) incentivar os discentes a propor melhorias baseadas na realidade do contexto descrito no caso.

Fontes e métodos de coleta

Os dados primários foram coletados por meio de observação do processo produtivo e entrevista semiestruturada, realizada pessoalmente no estabelecimento em novembro de 2022, que gerou 105 minutos de áudio gravado. A entrevista foi posteriormente transcrita, gerando um total de 22 páginas. Além disso, foi realizada uma outra visita ao local a fim de observar os demais processos da queijeira, isso ocorreu no mesmo período de aplicação da entrevista. Os registros da observação foram compostos de anotações de campo e fotos. No decorrer da escrita do caso, foram mantidas conversações por meio do aplicativo *WhatsApp* para solicitação de complementos das informações coletadas anteriormente.

Também foram coletados dados secundários através de entrevistas cedidas pelo empresário à programas de TV, canais de Youtube, etc. As redes sociais da empresa também foram utilizadas para a coleta de dados secundários, especificamente o *Instagram*, onde foi possível verificar a participação da empresa em eventos, seu posicionamento digital e arquivos de mídia disponíveis na ferramenta de *reels*.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso apresenta informações sobre as características dos competidores, a estrutura de competitividade que a queijeira está inserida, e as relações que devem ser mantidas entre o negócio e diversos outros atores da Região do Seridó, no Rio Grande do Norte. Desta forma, o texto se alinha com as discussões na área de Estratégia, como estruturas competitivas e tipos de estratégias.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O público-alvo deste caso são os alunos do curso de graduação em Administração. Sugerimos a aplicação em disciplinas que discutam Administração Estratégica.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Este caso pode ser utilizado como avaliação parcial em disciplinas, ou mesmo aplicação prática de conteúdo. São apresentados questionamentos para uma possível tarefa a ser aplicada com os alunos.

1. **A região do Seridó, no estado do Rio Grande do Norte, possui um ambiente de mercado fortemente influenciado pelas atividades de agropecuária e produtos**

derivados, como a produção leiteira. A partir das informações e contextualização trazidas no caso, analise a estrutura competitiva da queijeira.

Para a análise da estrutura competitiva, os alunos devem analisar como a queijeira está inserida no mercado, seus concorrentes, quais as barreiras e ameaças presentes nesse mercado, além de aspectos sobre a diferenciação do produto, clientes e fornecedores.

2. Considerando o exposto na narrativa, defina as estratégias corporativas e quais decisões podem ser tomadas futuramente pelo Galego.

As estratégias corporativas geralmente tem uma lógica de aplicação para grandes corporações, mas também podem ser aplicadas em empreendimentos menores. São estratégias corporativa: a de crescimento, de estabilidade e de redução. Os alunos devem refletir como a queijeira do Galego compete e prospera no setor de derivados de laticínios potiguar, como ocorre a alocação de recursos, e como o negócio poderia se direcionar a longo prazo.

3. Por fim, defina as estratégias quanto à unidade de negócio e quais adaptações podem ser aplicadas conforme as oportunidades para a queijeira.

As estratégias de unidade de negócio podem ocorrer ou pelo custo baixo ou pela diferenciação. Pode-se discutir na resolução do caso que a queijeira possui um potencial grande para ser uma estratégia de diferenciação, devido ao selo de qualidade, reconhecimento internacional, participação em eventos, e isso fortalece a ideia que o Galego oferece um produto com valor agregado.

Possível organização da aula para uso do caso

No Quadro 2 apresenta-se a sugestão de aplicação do caso em sala de aula. Ainda, é importante ressaltar que o docente pode realizar alterações na aplicação conforme seja necessário.

Quadro 2 – Estratégia sugerida de uso do caso.

Preparação	Leitura básica: por se tratar de uma discussão, e por ter no caso uma relação da teoria com a prática, se faz necessário que o aluno tenha aprendido os conceitos que se quer discutir. Para isso, e se o docente não tiver trabalhado os conceitos no decorrer da disciplina, uma bibliografia básica pode ser indicada. Segue-se sugestões de bibliografia para a contextualização teórica deste caso ao fim das notas de ensino.
	Tempo: indica-se que essa bibliografia básica pode ser disponibilizada duas semanas antes da discussão (caso não se tenha discutido o tema/conceito).
	Canal: a bibliografia poderá ser encaminhada aos discentes por meio virtual, pelo sistema educacional ou e-mail dos alunos, podendo ser encaminhado o arquivo, em caso de artigo, ou a referência, em caso de livro.
Disponibilização do caso	Deve ser disponibilizado apenas o caso e as questões a serem discutidas e resolvidas em equipes com até 05 alunos (caso deseje, as respostas dos alunos poderão ser utilizadas como avaliação formativa ou somativa pelo docente). O arquivo deve ser disponibilizado uma semana antes da aplicação do caso em sala de aula, por meio do canal identificado como o mais apropriado.
Aplicação	Nesta parte, o docente deve aplicar o caso, com o tema previamente determinado. Abaixo, faz-se uma sugestão:
	Tema: Administração Estratégica
	Objetivo: Desenvolver competências no que tange à identificação de estratégias e análise da estrutura competitiva do negócio.
	Duração: 100 minutos (2h/a).

	<p>Início (20 minutos): consiste na parte inicial da aula. O docente deve contar a narrativa abordada no caso da Queijeira Galego da Serra, podendo utilizar uma apresentação com uso de slides (ou outro que achar mais conveniente) ou o quadro.</p>
	<p>Debate/Discussão (70 minutos): o docente deverá fomentar a discussão entre as equipes, que deverão estar munidas das respostas das questões (fazendo ligação com a teoria, citando e referenciando autores). A sugestão dos autores é que o professor estimule a participação de todos os alunos.</p> <p>Questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A região do Seridó, no estado do Rio Grande do Norte, possui um ambiente de mercado fortemente influenciado pelas atividades de agropecuária e produtos derivados, como a produção leiteira. A partir das informações e contextualização trazidas no caso, analise a estrutura competitiva da queijeira. 2. Considerando o exposto na narrativa, defina as estratégias corporativas e quais decisões podem ser tomadas futuramente pelo Galego. 3. Por fim, defina as estratégias quanto à unidade de negócio e quais adaptações podem ser aplicadas conforme as oportunidades para a queijeira.
	<p>Encerramento (10 minutos): Nesta etapa, o professor pode realizar os comentários acerca da aplicação do caso e discussão em sala.</p>

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

Sugestões de bibliografia

GAMBLE, John E.; JR., Arthur A T. **Fundamentos da administração estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas, 8ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

QUEIROZ, Samárah Albanez Veras de Souza. **CARACTERIZAÇÃO DE UNIDADES PRODUTIVAS DO QUEIJO DE MANTEIGA NÃO INDUSTRIAL DA REGIÃO SERIDÓ DO RIO GRANDE DO NORTE**. 2023. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Produção Animal, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Macaíba, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/52648>>. Acesso em: 02 jul. 2023.