DECISÕES ESTRATÉGICAS NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DO PARANÁ: PERSPECTIVA DOS ATORES ENVOLVIDOS

Camila Ramos (PIC/UEM), Amanda Ferreira Guimarães (Orientadora). Sandra Mara de Alencar Schiavi (Coordenadora). E-mail: ra128778@uem.br; afguimaraes@uem.br

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Maringá, PR.

Área e subárea do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas / Administração.

Palavras-chave: estratégia; aprendizagem; agroindústria familiar.

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo compreender a tomada de decisões estratégicas por atores da agroindústria familiar do estado do Paraná, considerando os fatores que influenciam esse processo. Para isso, utilizou-se como referencial teórico a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que possibilita compreender a estratégia a partir de dez diferentes perspectivas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foram analisados quatro textos científicos sobre tomada de decisão, sucessão geracional e diversificação na agricultura familiar. Os resultados indicaram que a tomada de decisão na agricultura familiar não é exclusivamente racional ou econômica. Elas são influenciadas por fatores ambientais (clima, mercado, renda, políticas públicas), fatores culturais, tais como família, tradição, relações entre gerações. E, também foram influenciadas pelo aprendizado, ou seja, aquilo que é construído dia após dia, de forma emergente.

INTRODUÇÃO

A tomada de decisões estratégicas constitui um elemento central para a continuidade e o desenvolvimento das organizações, especialmente em contextos marcados por mudanças, incertezas e necessidade de adaptação. Na agroindústria familiar, esse processo apresenta particularidades, uma vez que as decisões podem estar associadas não apenas a objetivos econômicos, mas também à experiência dos membros da família, aos valores compartilhados, à tradição produtiva e às condições do ambiente em que a atividade está inserida (Saurin; Rodrigues; Farina, 2023). No Brasil, a agricultura familiar está intrinsecamente vinculada à segurança alimentar e nutricional da população. Além de impulsionar economias locais, contribui para o desenvolvimento rural sustentável ao estabelecer uma relação íntima e vínculos duradouros da família com seu ambiente de moradia e produção (Bittencourt, 2020). Nesse sentido, compreender como os atores interpretam situações e definem seus caminhos estratégicos permite ampliar a compreensão sobre a gestão dessas organizações. Por de um estudo bibliográfico, a partir de dados secundários, o objetivo desta pesquisa foi

compreender a tomada de decisões estratégicas por atores da agroindústria familiar. Para isso, adotou-se como aporte teórico a abordagem das escolas de estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), buscando identificar perspectivas que contribuíssem para interpretar o processo decisório do participante investigado.

REVISÃO DA LITERATURA

O livro Safari da Estratégia, foi escrito por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2010). Na obra, os autores apresentam dez escolas do pensamento estratégico, que auxiliam na compreensão do processo de formulação da estratégia. São elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração. As Escolas do Design, Planejamento e Posicionamento são consideradas prescritivas, porque partem da ideia de que as decisões estratégicas são formuladas de maneira racional, a partir de modelos previamente estabelecidos. A Escola do Design mobiliza, por exemplo, a análise do ambiente interno e externo para a tomada de decisão (análise SWOT). Já a escola do Planejamento, considera o planejamento antecipado como suficiente para a tomada de decisão. Por fim, a Escola do Posicionamento considera a tomada de decisão como resposta à posições estratégias no mercado (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). As Escolas Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental são consideradas como descritivas, e não procuram dizer como a estratégia “deve” ser formulada, mas descrevem como “são” formuladas, no seu próprio processo de acontecimento. A Escola empreendora considera o papel do líder, ou seja, do formulador da estratégia. A Cognitiva entende que estratégias serão diferentes, porque dependem dos processos mentais de quem as define. A Escola do aprendizado entende a estratégia como um processo emergente, em função das respostas de aprendizado. A Escola do Poder considera as relações de negociação. A Cultural leva em conta a cultura organizacional interna. E por fim, para a Escola Ambiental a estratégia é um processo reativo às mudanças do ambiente externo (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).
Por fim, os autores apresentam a Escola da Configuração como um processo de transformação, pelas ondas de estabilidade e instabilidade. Ela combina e considera premissas das diferentes escolas anteriormente apresentadas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo da pesquisa foi compreender a tomada de decisões estratégicas por atores da agroindústria familiar, por meio de uma pesquisa bibliográfica baseada em fontes teóricas (Fonseca, 2002; Vergara, 2014). Foram analisados quatro estudos científicos relacionados à tomada de decisão, estratégia, inovação, sucessão e diversificação na

agricultura familiar: Matte e Machado (2016), Foguesatto et al. (2016), Filho e Tahim (2022) e Esau e Deponti (2020). A busca desses trabalhos se deu na base de dados Google Acadêmico, usando as palavras-chave “agroindústria familiar” e “tomada de decisão estratégica”. Entre os trabalhos encontrados, foram selecionados os quatro anteriormente mencionados, por representarem a temática buscada. A análise desses trabalhos permitiu identificar os principais elementos envolvidos no processo decisório e estabelecer aproximações e diferenças entre os achados dos autores, contribuindo para a discussão sobre decisões estratégicas no contexto da agroindústria familiar paranaense.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos demonstrou que as decisões estratégicas na agricultura familiar não seguem uma lógica exclusivamente racional ou econômica, sendo influenciadas por fatores ambientais, sociais, familiares, culturais e individuais. Os resultados apresentam aproximações principalmente com as Escolas Ambiental, Cultural, Cognitiva e do Aprendizado, evidenciando que condições de mercado, clima, políticas públicas, valores familiares, experiências, percepções e conhecimentos interferem nas escolhas dos agricultores. Além disso, os estudos sobre diversificação mostram que as estratégias podem ser construídas gradualmente por meio da experiência e da adaptação às mudanças e aos riscos do ambiente.

O trabalho de Foguessato et al. (2016) evidencia a sucessão geracional na tomada de decisão estratégia, no qual a decisão dos jovens entre permanecer no meio rural ou buscar oportunidades nos centros urbanos é condicionada por fatores externos, como renda, políticas públicas, acesso à tecnologia, oportunidades de estudo e qualidade de vida (Foguesatto et al, 2016). Nesse caso, observa-se uma forte aproximação com a Escola Ambiental, uma vez que as condições do ambiente exercem influência significativa sobre as escolhas estratégicas. Por outro lado, o estudo sobre a tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no Sul do Brasil amplia essa compreensão ao evidenciar que as escolhas não são determinadas somente pelas condições econômicas ou ambientais. Os valores familiares, as tradições, a identidade com a atividade agrícola e as relações estabelecidas entre as gerações também participam da construção das decisões (Matte; Machado, 2022). Nesse sentido, destaca-se a Escola Cultural, pois a estratégia é compreendida como resultado de um processo construído coletivamente no contexto familiar. Ao mesmo tempo, a presença da Escola Cognitiva demonstra que a percepção individual também possui importância, já que os agricultores tomam decisões a partir de informações incompletas, experiências acumuladas, valores pessoais e da interpretação que fazem da própria realidade. Nos trabalhos sobre agricultores familiares da microrregião de Santa Cruz do Sul/RS, a diversificação aparece como uma resposta à vulnerabilidade provocada pela dependência da monocultura do tabaco (Esau; Deponti, 2020). Nesse contexto, a estratégia não surge necessariamente de um planejamento completamente definido desde o início, mas é construída gradualmente a partir das experiências dos

agricultores, da identificação dos riscos, da experimentação de novas atividades e da necessidade de adaptação às mudanças enfrentadas. Por isso, esses estudos apresentam maior aproximação com a Escola do Aprendizado, na medida em que as estratégias são desenvolvidas e ajustadas continuamente conforme os agricultores aprendem com as situações vivenciadas. Por fim, no trabalho de Filho e Tahim (2022), a agricultura familiar que pode ter percebida sua diversidade sob inúmeros aspectos (elementos culturais, atividades da economia, origem de seus atores, relação com o mercado), exige uma observação de muitas variáveis, mesmo existindo dificuldades de análises simultâneas da pluralidade de fatores envolvidos com sua dinâmica, na trajetória e tipos de inovação inclusive, o que reforça a pauta por uma visão mais amplificada para esse modelo de agricultura que é instrumento combatente da desigualdade social no campo ao gerar emprego e renda.

CONCLUSÕES

Conclui-se que o objetivo de compreender a tomada de decisões estratégicas na agroindústria familiar foi atendido. A estratégia apresenta caráter predominantemente processual e emergente, sendo continuamente construída e ajustada conforme surgem novas informações, oportunidades e dificuldades. A análise das escolas de pensamento estratégico permitiu compreender a complexidade desse processo e a influência conjunta de fatores internos e externos. Entretanto, por ser uma pesquisa bibliográfica, os resultados não podem ser generalizados para todas as agroindústrias familiares, sendo recomendados estudos empíricos futuros para ampliar a compreensão do tema.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Daniela Matias de Carvalho. **Estratégias para agricultura familiar**: Visão de futuro rumo a inovação. Brasília: Embrapa, 2020, 15p.

ESAU, Carlos; DEPONTI, Cidonea. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 439-460, 2020.

FILHO, José; TAHIM, Elda. Inovação e Contingencialidade na Agricultura Familiar. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 3, p. 88-107, set/dez, 2022.

FOGUESATTO, Cristian; Artuzzo, Felipe. Fatores Relevantes para a Tomada de Decisão dos Jovens no Processo de Sucessão Geracional na Agricultura Familiar. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v.37, n.130, p.15-28, jan./jun. 2016

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

MATTE, Alessandra; MACHADO, João. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**. v. 18, n. 37, p. 130 - 151, 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SAURIN, G.; RODRIGUES, J. C.; DE FARIÑA, L. O. Caracterização da gestão na agroindústria familiar no município de Guaraniaçu, Paraná. **Revista Faz Ciência**, [S. l.], v. 25, n. 42, 2023. DOI: https://doi.org/10.48075/rfc.v25i42.30853.
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. ATLAS, 15ª Ed. 2014