

Tomada de decisão estratégica no contexto da agroindústria familiar leiteira do estado do Paraná

Strategic decision-making in the context of family dairy agribusiness in the state of Paraná

Milena Brandolin Piassa

Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná (PR),
Brasil

Amanda Ferreira Guimarães

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá,
Brasil

Mariana Augusta de Souza

Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná (PR),
Brasil

Jaiane Aparecida Pereira

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(UFMS)

GT 02 – Governança e gestão do agronegócio

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar a tomada de decisão estratégica em uma agroindústria familiar de transformação leiteira. Com base nas dez Escolas da estratégia, realizou-se um estudo de caso, operacionalizado por meio de entrevista qualitativa semiestruturada. Para a análise, considerou-se a história da família, os saberes transmitidos entre gerações e a adaptação às exigências sanitárias e de mercado no processo de tomadas de decisões estratégicas. Os resultados evidenciam que a evolução da agroindústria ocorreu de forma gradual, guiada pela observação, pela experimentação e pela aprendizagem contínua, alinhando tradição e inovação. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis, a diversificação de produtos, como o queijo sem lactose, bem como a participação em concursos nacionais e internacionais, fortaleceu a visibilidade da marca e ampliaram sua competitividade. Os resultados revelaram ainda, a importância da organização familiar, da divisão clara de funções e da profissionalização da gestão, elementos fundamentais para a permanência e expansão da empresa familiar. No plano teórico, identificou-se que as estratégias adotadas pela agroindústria familiar dialogam com diferentes Escolas de estratégia, principalmente com a Escola Empreendedora, pela capacidade de inovar e assumir riscos controlados; a Escola de Aprendizagem, pela construção do conhecimento a partir da prática cotidiana; e a Escola Cultural, refletida na forte influência das tradições familiares transmitidas ao longo das gerações. Conclui-se que a tomada de decisão estratégica no contexto da agroindústria familiar configura-se como um processo complexo, que transcende os pressupostos das escolas clássicas e incorpora dimensões empreendedoras, culturais e de aprendizagem.

Palavras-chave: estratégia organizacional, empreendedorismo, aprendizagem, produção artesanal, leite.

Abstract: The present study aims to analyze strategic decision-making in a family dairy processing agribusiness. Based on the ten Schools of Strategy, a case study was carried out, operationalized through a qualitative semi-structured interview. For the analysis, the family history, the knowledge transmitted across generations, and the adaptation to sanitary and market requirements in the strategic decision-making process were considered. Results show that the evolution of the agribusiness occurred gradually, guided by observation, experimentation, and continuous learning, aligning tradition and innovation. In addition, the adoption of sustainable practices, product diversification, such as lactose-free cheese, as well as participation in national and international competitions, strengthened the visibility of the brand and increased its competitiveness. Results also revealed the importance of family organization, the clear division of roles, and the professionalization of management, which are fundamental elements for the continuity and expansion of the family business. At the theoretical level, it was identified that the strategies adopted by the family agribusiness are related to different Schools of Strategy, especially the Entrepreneurial School, due to the capacity to innovate and take controlled risks; the Learning School, due to the construction of knowledge from daily practice; and the Cultural School, reflected in the strong influence of family traditions transmitted over generations. It is concluded that strategic decision-making in the context of family

agroindustry is characterized as a complex process that transcends the assumptions of classical schools and incorporates entrepreneurial, cultural, and learning dimensions.

Keywords: organizational strategy, entrepreneurship, learning, artisanal production, milk.

1. Introdução

Decidir, segundo o dicionário, significa “tomar resolução ou decisão sobre; determinar, resolver” (Michaelis, 2025). Tomar decisões está no cerne da atividade humana. Especificamente no campo da gestão, as tomadas de decisão envolvem uma série de ações críticas que orientam os rumos das atividades em uma organização, seja ela de pequeno ou grande porte (Pereira; Lobler; Simonetto, 2010; Santos; Dacorso, 2016).

A tomada de decisão pode ocorrer em diferentes níveis dentro de uma organização: estratégico, tático e operacional. As decisões estratégicas estão relacionadas ao longo prazo, possuem caráter crítico para a organização e, geralmente, são mais difíceis de serem revistas ou adaptadas no curto prazo. As decisões táticas referem-se ao médio prazo e orientam como os objetivos estratégicos serão alcançados. As decisões operacionais, por sua vez, concentram-se no curto prazo e estão atreladas às decisões rotineiras do dia a dia (Cruz, 2019).

Especificamente no que se refere às decisões estratégicas, elas podem envolver, por um lado, um processo consciente e deliberado e, por outro, um processo intuitivo e emergente (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Santos; Dacorso, 2016). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao se aprofundarem sobre dez Escolas do pensamento estratégico, destacam que, embora os modelos dominantes, tais como as Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento, sejam relevantes, diversos outros elementos podem influenciar o processo de formulação estratégica, como a presença Empreendedora, a Cultura, o Poder e o Aprendizado.

Apesar da amplitude teórica que envolve o processo de formulação estratégica, sua aplicação nas organizações nem sempre ocorre de forma estruturada. A agroindústria familiar é um caso que representa essa realidade (Perondi; Kiyota, 2002; Saurin; Rodrigues; De Fariña, 2023). Caracterizada por sua importância social e econômica, a agricultura familiar exerce papel central no abastecimento de alimentos e na sustentação das economias locais, gerando trabalho e renda (Vieira, 1998; Torrezan et al., 2017). Apesar dessa relevância, os agricultores familiares enfrentam obstáculos que comprometem sua autonomia e competitividade, como dificuldades de acesso a mercados, carência de tecnologias apropriadas, dependência de intermediários e fragilidade na organização coletiva de suas cadeias produtivas (Schneider, 2010; Abramovay, 1998).

A discussão sobre “estratégia” no contexto da agroindústria familiar rural revela-se particularmente relevante para o desenvolvimento econômico e social do campo. Além de representar uma alternativa produtiva concreta, a agroindústria familiar constitui uma importante fonte de renda para seus integrantes, fortalecendo a autonomia das famílias rurais e contribuindo para a fixação da população no campo, fator essencial para a contenção do êxodo rural (Vieira, 1998; Torrezan et al., 2017).

A agroindústria familiar rural apresenta características próprias que a diferenciam de outros modelos produtivos, como a predominância da gestão familiar e, muitas vezes, a ausência de uma administração formalizada (Perondi; Kiyota, 2002; Saurin; Rodrigues; De Fariña, 2023). Nesse contexto, Schneider e Ferrari (2015) observam que as estratégias adotadas pelos agricultores familiares não devem ser compreendidas como simples reações ao ambiente externo, mas como iniciativas empreendedoras orientadas à captura de valor, à diversificação das atividades produtivas e à ampliação da autonomia frente aos mercados convencionais. Estudos sobre estratégia nessas agroindústrias indicam que, em grande parte dos casos, não há um processo estruturado ou sistemático de gestão ou de tomadas de decisão estratégicas, mas sim um processo decisório baseado na experiência acumulada, no conhecimento tácito e nas relações de confiança construídas ao longo da trajetória familiar (Saurin; Rodrigues; De Fariña, 2023). Portanto, ainda que os atores da agroindústria familiar não adotem modelos formais predominantes no campo da estratégia, é possível identificar práticas estratégicas em seus processos decisórios, ainda que de forma empírica, intuitiva ou baseada na experiência, que orientam, de forma consistente, as decisões nessas unidades.

Diante disso, observa-se a importância de investigar como as decisões estratégicas são tomadas no contexto da agricultura familiar no Paraná. Entende-se neste trabalho, que essa análise pode revelar elementos estratégicos que extrapolam os pressupostos das Escolas clássicas do Design, do Planejamento e do Posicionamento, incorporando dimensões como Poder, Cultura e Aprendizado. Além de ampliar o entendimento acadêmico sobre estratégia em contextos não convencionais, essa abordagem pode oferecer subsídios para a construção de um modelo de tomada de decisão estratégica mais aderente à realidade da agroindústria familiar. Em outras palavras, proporcionará um modelo que respeite sua lógica própria e que vá além das abordagens normativas tradicionais.

A produção leiteira no Paraná se mostra um caso de relevância para compreender o processo de tomadas de decisão estratégicas na agricultura familiar. Isto porque o Estado do Paraná é o terceiro maior produtor de leite do Brasil com 3,9 bilhões de litros por ano,

representando a cadeia produtiva mais importante para a agricultura familiar no Estado, pois a produção é obtida por 110.000 produtores, sendo 86% deles pequenos produtores (Paraná, 2026). O objetivo deste trabalho é, portanto, analisar a tomada de decisão estratégica em uma agroindústria familiar de transformação leiteira no Paraná. Com base nas dez Escolas da estratégia de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, foi realizado um estudo de caso, operacionalizado por meio de entrevista qualitativa semiestruturada. Para a análise, considerou-se a história da família, os saberes transmitidos entre gerações e a adaptação às exigências sanitárias e de mercado no processo de tomadas de decisão estratégicas.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Além desta primeira seção introdutória, a segunda seção apresenta a revisão da literatura sobre as dez Escolas da estratégia sintetizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados na realização deste estudo. A quarta e quinta seção apresentam, respectivamente, os resultados e as considerações finais.

2. Escolas de pensamento da Estratégia

Na obra “O Safári da Estratégia”, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) buscam sintetizar a diversidade de Escolas mobilizadas ao longo do tempo para analisar o campo da estratégia. Com suas diferenças ontológicas e epistemológicas, são apresentadas na obra a Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola de Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. Enquanto as três primeiras têm caráter normativo e prescritivo, as seguintes têm natureza de cunho cognitivo e descritivo.

A primeira Escola apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é a Escola do Design. Se trata de uma Escola com caráter prescritivo, pois parte do princípio de que a formulação estratégica é um processo consciente, racional e deliberado. De acordo com os autores, a lente da Escola visa analisar, com antecedência, o ambiente interno e externo da organização; formular estratégias a partir dessa análise “a priori”; e prescrever direções a serem seguidas pela estrutura. Aqui, a estratégia é concebida por um líder ou executivo principal, o qual age como um arquiteto organizacional, utilizando o seu conhecimento sobre negócios e sobre a empresa para alinhar suas capacidades internas às condições externas. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) se apresenta como ferramental central para operacionalizar sua proposta estratégica, tendo como pressuposto um plano previamente

concebido e estabilizado antes da ação do estrategista (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Pereira et al., 2017).

A segunda Escola, a de Planejamento, representa uma abordagem racional e sistemática da formulação estratégica, na qual esta é concebida por meio de processos formais, deliberados e estruturados em etapas lógicas. Essa Escola pressupõe que os formuladores da estratégia (os planejadores) podem prever com precisão o ambiente futuro e, a partir disso, elaborar planos que poderão ser implementados pela organização de forma coordenada e controlada. Desse modo, a abordagem se alinha a contextos organizacionais relativamente estáveis, nos quais a previsibilidade é um recurso viável (Mintzberg; Quinn, 2001; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Destaca-se que, nesta Escola, o planejamento estratégico é a ferramenta básica para as tomadas de decisão estratégicas (Bethlem, 2009).

Na terceira Escola, a de Posicionamento, concebe-se a formulação da estratégia como um processo analítico, também deliberado, voltado à identificação de posições competitivas sustentáveis no ambiente externo, ancorada no trabalho de Michael Porter (Porter, 1980; Pereira; Bankuti, 2016). De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa abordagem prioriza uma análise sistemática do setor, com base em instrumentos, como o modelo das Cinco Forças de Porter, que avalia a atratividade de uma indústria, e as Estratégias Genéricas, as quais orientam as organizações a adotarem posicionamentos no mercado: liderança em custos, diferenciação ou enfoque. A racionalidade, neste contexto, está no centro do processo estratégico, sendo a estratégia compreendida como uma resposta lógica às condições ambientais, adotada por gestores em níveis elevados da organização.

A quarta Escola é a Escola Empreendedora, que compreende a formulação da estratégia como um processo visionário, centrado na figura do líder carismático e proativo, cuja visão pessoal orienta a trajetória organizacional (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Em detrimento aos planejamentos formais, a estratégia para essa Escola é de uma concepção clara e abrangente de futuro, articulada pelo empreendedor que reconhece as oportunidades de ação. Contudo, a dependência total da estratégia sobre o empreendedor se apresenta como uma limitação desta Escola, já que uma visão fixa pode ser pouco prática, apresentar rigidez excessiva, e impedir o aprendizado organizacional (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A Escola Cognitiva é quinta Escola proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), e considera a formulação da estratégia como um processo mental, no qual, a maneira como os indivíduos percebem, interpretam e organizam informações desempenha papel central. É uma Escola que prioriza “modelos mentais” ou “mapas cognitivos”, que são estruturas internas

utilizadas pelos estrategistas para dar sentido à realidade e orientar decisões. Tais modelos são construídos a partir de experiências passadas, valores, aprendizagens e percepções, influenciando a forma como ameaças e oportunidades são identificadas. Diferentemente das abordagens formais, a atual Escola enfatiza a subjetividade do pensamento estratégico, considerando que ele se desenvolve tanto de forma lógica quanto intuitiva (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A sexta Escola é a Escola do Aprendizado, que concebe a formulação estratégica como um fenômeno emergente, fundamentado no aprendizado contínuo e adaptativo das organizações. Nesse contexto, a estratégia deixa de ser um plano rígido predefinido como nas Escolas do Design, Planejamento e Posicionamento, passando a ser o resultado de um conjunto dinâmico de ações, experimentações, e decisões interativas que se desenvolvem ao longo do tempo. Essa perspectiva evidencia a capacidade da organização de interpretar e responder às mudanças ambientais de maneira flexível, mediante a internalização das experiências cotidianas e a assimilação dos aprendizados decorrentes de suas práticas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A sétima Escola é a Escola de Poder, que considera a formulação da estratégia como um processo político, baseado na negociação e na disputa de interesses entre diferentes atores organizacionais. Essa abordagem parte do princípio de que a estratégia não é resultado de um plano racional e deliberado, mas sim de conflitos internos e externos que moldam as decisões estratégicas ao longo do tempo (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Bignetti e Paiva (2002) aprofundam essa perspectiva ao destacar que o poder é essencial nas tomadas de decisão estratégicas, manifestando-se tanto na formação de coalizões e conflitos entre grupos organizacionais quanto no uso de manobras estratégicas no ambiente externo, como alianças e lobby, para influenciar reguladores, concorrentes e outras partes interessadas.

A Escola Cultural é a oitava Escola apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), e interpreta a formulação da estratégia como um processo coletivo, fundamentado na cultura organizacional. Nessa perspectiva, a estratégia emerge das crenças, valores e práticas compartilhadas pelos membros da organização, sendo menos um plano deliberado e mais uma expressão dos padrões culturais internalizados ao longo do tempo. A cultura funciona como uma lente pela qual os indivíduos interpretam o ambiente e tomam decisões estratégicas, influenciando diretamente a direção organizacional. Por isso, mudanças estratégicas significativas só tendem a ocorrer quando há transformações culturais profundas, o que explica

a resistência de algumas organizações à inovação ou à ruptura de padrões estabelecidos (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A nova Escola apresentada é a Escola Ambiental entende a formulação da estratégia como um processo predominantemente reativo, no qual as organizações se ajustam às pressões e restrições impostas pelo ambiente externo. Desse modo, a estratégia não é apenas fruto da iniciativa interna, mas principalmente uma resposta às condições econômicas, sociais, tecnológicas e políticas que influenciam e limitam as possibilidades estratégicas da empresa. Para essa Escola, a capacidade da organização de se adaptar às mudanças ambientais torna-se crucial para sua sobrevivência e sucesso (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Por fim, a décima Escola, a Escola de Configuração apresenta a formulação da estratégia como um processo que se desenvolve em fases relativamente estáveis, denominadas configurações, nas quais a estrutura, a cultura e a estratégia da organização estão alinhadas e coerentes. Essas configurações proporcionam estabilidade e ordem à organização, que se mantém até que mudanças significativas, internas ou externas, exigem uma transformação profunda, marcando o início de uma nova configuração. Embora a Escola de Configuração enfatiza a importância dos períodos de estabilidade e das mudanças disruptivas, também enfrenta críticas, especialmente em contextos em que as transformações são mais contínuas e menos segmentadas em ciclos definidos (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

3. Metodologia

Este trabalho tem natureza qualitativa e descritiva (Denzin; Lincoln, 1994; Minayo, 2009), sendo operacionalizado por meio de um estudo de caso único (Yin, 2003) A pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (1994), valoriza a análise dos significados, das experiências e das perspectivas dos participantes, permitindo uma compreensão mais profunda e detalhada da realidade estudada.

O caso analisado foi escolhido com base na relevância histórica, social e econômica da fazenda produtora e transformadora de produtos de origem leiteira, bem como da importância da produção de leite para os pequenos produtores do Estado do Paraná (Paraná, 2026). Se trata de uma fazenda com uma trajetória de mais de cinco décadas, trabsmitida por gerações. É essa trajetória que torna possível compreender a tomadas de decisão estratégicas ao longo tempo.

Para tanto, foi realizada entrevista semi-estruturada em profundidade com uma integrante familiar da fazenda. As categorias analíticas foram operacionalizadas a partir das

escolas de estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sendo associadas diretamente às questões do roteiro de entrevista, conforme apresentado no Quadro 1. Como categorias de análise considerou-se: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultura, ambiente e configuração.

Quadro 1 – Questões do roteiro de entrevista

Categoria	Questões no roteiro
Design	- “Nessas horas, você costuma pensar primeiro no que o seu negócio faz bem e no que ainda precisa melhorar?”- “Você acredita que dá para definir um caminho bem claro e único para o futuro da agroindústria? Como você faz para entender qual é esse caminho bem claro e único? Adota alguma ferramenta de análise (anotação em caderno, levantamento de dados, parceria com empresas que realizam as análises)?”
Planejamento	- “Antes de mudar ou investir, vocês costumam fazer planos detalhados, com etapas e prazos?”- “Você acha que dá para prever o futuro da agricultura e se preparar com antecedência?”
Posicionamento	- “Você sente que precisa escolher uma forma de se destacar, como vender mais barato, diferenciar pela qualidade ou atender um nicho específico?”- “Na hora de decidir como se destacar, o que você leva em conta? (concorrentes, preços e mercado, por exemplo)”
Empreendedora	- “Se a gente retoma a pessoa que fundou sua agroindústria, você acha que a visão dele ainda é a que permanece?”- “Você acha que a visão do proprietário ou líder da família [...] é o que mais guia o futuro da agroindústria?”- “O negócio costuma arriscar ou inovar com base nas ideias desse líder?”
Cognitiva	- “Você sente que sua experiência pessoal influencia muito nas suas escolhas para o negócio?”- “Você acha que histórias de vocês, crenças ou percepções da família de vocês moldam a forma como você pensa o futuro da agroindústria?”
Aprendizado	- “Como acha que o aprendizado ao longo do tempo impacta nas decisões que vocês tomam [...]?”- “As estratégias do seu negócio foram surgindo mais da experiência e dos aprendizados ao longo do tempo?”- “Vocês costumam adaptar decisões de acordo com erros e acertos do dia a dia?”
Poder	- “Quando vão decidir algo importante, costuma haver negociação ou até conflito entre membros da família ou parceiros?”- “Já aconteceu de precisar fazer parcerias, conversar com políticos, bancos ou cooperativas para conseguir apoio?”
Cultura	- “Os valores e tradições da sua família influenciam muito nas decisões do negócio?”- “Você sente que a forma de trabalhar e decidir já virou parte da cultura da família, passada de geração em geração?”
Ambiente	- “Vocês tomam muitas decisões como resposta às mudanças externas, como preço de insumos, clima ou políticas públicas?”- “Você sente que o ambiente externo muitas vezes determina mais suas escolhas do que a sua vontade própria?”
Configuração	- “Você diria que sua agroindústria já passou por fases onde nada mudava [...] e, em outros momentos, por mudanças grandes?”- “Já houve uma transformação que exigiu mudar completamente a forma de trabalhar ou gerir a produção?”

Fonte: elaborado pelos autores

A entrevista teve duração de 98 minutos, foi gravada e transcrita na íntegra para posterior análise. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin (1979). Operacionalmente, as entrevistas transcritas foram lidas e codificadas com base nas categorias de análise definidas à priori com base nas dez Escolas da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em um primeiro momento, foi realizada a caracterização do caso estudado, com foco na trajetória de desenvolvimento do negócio, envolvendo os principais

produtos e características de gestão. Em seguida, os resultados foram elaborados visando analisar as evidências relacionadas às Escolas da estratégia associadas aos processos de tomada de decisões estratégicas na agroindústria familiar. A seção a seguir apresenta os resultados.

4. Resultados

4.1. Caracterização do caso

O caso analisado no presente estudo refere-se a uma agroindústria familiar leiteira localizada no estado do Paraná, cuja trajetória remonta a mais de cinco décadas. O início das atividades está associado à produção rural voltada inicialmente ao autoconsumo, especialmente após a crise do café provocada pela geada de 1975, que levou a família a intensificar a atividade leiteira. A produção de queijos teve início de forma artesanal, a partir de conhecimentos transmitidos entre gerações, sendo posteriormente direcionada à comercialização em mercados locais e feiras, local no qual o produto passou a ganhar reconhecimento e demanda crescente.

Ao longo do tempo, o negócio evoluiu de maneira incremental, com a ampliação dos produtos comercializados e a gradual das atividades profissionalização (investimento em espaço próprio, maquinários, cursos). Atualmente, a produção diária varia, em média, entre 300 e 500 litros de leite a agroindústria, sendo transformados em uma variedade de derivados lácteos, sendo queijo fresco, queijo meia-cura, ricota, requeijão de corte, manteiga e doce de leite. Além disso, destaca-se a incorporação de uma linha de produtos sem lactose (queijo e doce de leite), desenvolvida a partir de experimentação e parcerias com a universidade local. Outras parcerias se destacam no processo de desenvolvimento do negócio, tais como Sebrae, IDR-Paraná e sistema FAEP.

No que tange à gestão, o pai é responsável pela gestão da propriedade rural, incluindo o rebanho, plantio e fornecimento de matéria-prima. A mãe atua diretamente na produção tradicional, sendo responsável pelos produtos convencionais, como queijo fresco, meia-cura, ricota e requeijão. Já a filha assume papel central na gestão administrativa e estratégica, além de liderar a produção da linha sem lactose, operando de forma mais estruturada, com controle

de custos, precificação e planejamento de novos produtos. A organização conta ainda com apoio de funcionários nas atividades produtivas.

4.2. Tomada de decisão estratégica na agroindústria familiar no Paraná

Em primeiro lugar, foi possível identificar na entrevista realizada com a produtora, algumas características de sua atuação estratégica que é consoante às propostas da Escola do Design. Pode-se observar que a entrevistada demonstra consciência das suas capacidades internas (produção artesanal, leite de qualidade, família) e das ameaças externas (indústria em larga escala), buscando naturalmente o alinhamento entre o que a queijaria pode fazer bem e o que o ambiente demanda.

Tal raciocínio, de posicionar-se de forma diferenciada, reconhecendo limitações e oportunidades, é o núcleo da Escola de Design. Observa-se que esses preceitos ainda são utilizados no dia a dia dessa organização, como relatado quando das decisões referentes a qualidade do leite: *“A raça do gado influencia muito na qualidade do leite. A Gersolanda dá leite com bastante gordura, ótimo pra queijo; a Holandesa dá mais litros, mas é mais fraco em gordura. Então juntamos as duas raças pra equilibrar quantidade e qualidade”*. Este é o pensamento por traz da decisão de combinar gados de raças diferentes para equilibrar quantidade e qualidade do leite. A escolha reflete uma análise racional das capacidades do negócio junto de uma busca por soluções que maximizem os pontos fortes, o que é típico da Escola do Design.

Além do exposto é possível apontar outra frase da entrevistada que representa a associação da atuação estratégica da agroindústria com a análise de oportunidades: *“Não dá pra competir com a indústria, mas também não dá pra parar no tempo. É preciso inovar”*. A busca pela inovação, principalmente em termos de oferta de produtos, se encaixa nas contribuições da Escola de Design (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Considerando o planejamento, a entrevistada aplica esse princípio na sua produção de novos produtos, como é o caso do requeijão sem lactose: *“Hoje o requeijão me dá menos lucro, mas quem vem comprar, acaba levando doce de leite, queijo, ricota... Então penso assim: posso ter produtos com lucro menor, mas que atraem para outros que dão lucro maior”*. A definição de etapas, precificação e planejamento da produção demonstra como decisões planejadas ajudam a organizar o trabalho e reduzir riscos, seguindo a lógica da Escola do Planejamento.

Considerando o posicionamento, a estratégia da entrevistada de produzir produtos artesanais diferenciados, valorizando a qualidade e o sabor, exemplifica essa questão: *“Uma vez, numa entrevista, eu disse: Máquina não tem coração. Quando você faz um trabalho com carinho, o resultado é outro”*. Ao optar por manter a produção artesanal e não competir diretamente com grandes laticínios, a agroindústria acaba ocupando um nicho diferenciado, destacando-se pelo apelo de diferenciação dos produtos. O destaque da produtora quanto ao produto artesanal, incluindo as restrições desse modelo (como a espera de produtos até a maturação), mostra que a posição da agroindústria é dedicada ao nicho que busca atender (público que valoriza diferenciação).

Quando se trata de valorização da visão e do protagonismo do líder na condução estratégica do negócio, a entrevistada demonstra um papel de liderança ao buscar constantemente inovação, participar de concursos e desenvolver produtos diferenciados. Ela afirma: *“Eu acredito que tudo tem um propósito. A gente vai nos trancos e barrancos, mas vai. Tem que se arriscar, acreditar nas ideias. Quando você mostra resultado, ninguém pode negar”*. Essa e outras falas da entrevistada se aproximam dos preceitos da Escola Empreendedora, a qual traz a formulação da estratégia como um processo visionário por parte do líder.

Destaca-se ainda que, ao ser perguntada sobre como as decisões de incluir novos produtos se deram, a entrevistada salientou o papel da sua própria curiosidade como motor desse tipo de decisão (estratégica). Ainda que os familiares sejam mais conservadores nas escolhas, ela reforça a ideia da necessidade de inovação para a agroindústria da família. É com a entrevistada que movimentos, como os concursos de queijos, a passagem para a diversificação de produtos (sem lactose) e a profissionalização do negócio aconteceram. Essa atuação se assemelha ao que é descrito na Escola Empreendedora, afinal, há um senso de direção de longo prazo na mente do estrategista, no caso, na mente da produtora, a qual possui certa liberdade de manobra para atuar estrategicamente.

No que tange à importância da cognição do líder, é importante ressaltar que tal abordagem visa estudar a mente dos estrategistas para entender como ocorre o processo de tomada de decisão. A literatura desta Escola aponta vieses de julgamento que modificam a maneira puramente “neutra” considerada pelas Escolas prescritivas, reconhecendo que muitas decisões são baseadas em crenças construídas a respeito de fatos e/ou processos que não são conhecidos com certeza. No caso da entrevistada, essa racionalidade limitada é reconhecida, mas utilizada estrategicamente. Há exemplos identificados na fala da entrevistada que

demonstram um processo mental sofisticado de diagnóstico, por exemplo: ao receber o *feedback* de uma cliente de que o requeijão estava mais mole, conversou com a funcionária responsável e identificou a causa raiz do problema (o fogo estava forte); a funcionária teve medo de queimar e retirou o produto antes do ponto. Esse movimento de coletar informação, interpretar sinais do ambiente e construir modelos mentais para tomar decisões é exatamente o que interessa à Escola Cognitiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) argumentam que a percepção da própria experiência molda decisões sobre processos, investimentos e melhorias, o que reflete o modo como o conhecimento acumulado influencia a estratégia. Nesse sentido a entrevistada reitera: *“Se eu comparar o jeito que minha mãe fazia queijo há 25 anos, e como fazemos hoje, é totalmente diferente. A gente foi adquirindo equipamentos, fazendo cursos, mudando a forma de produzir pra sofrer menos. Tanto fisicamente quanto financeiramente”*. Vê-se ainda que essa dimensão cognitiva também se manifesta nas relações internas da família: a divergência entre a produtora e sua mãe não é apenas um conflito interpessoal, mas um choque de mapas cognitivos distintos, isto é, duas formas diferentes de interpretar o negócio, o mercado e o que é certo, formadas por experiências de vida distintas. Como a própria entrevistada relata: *“Eu e minha mãe divergimos mais. Muitas vezes eu abro mão do que acho certo por respeito a ela, que começou tudo. Ela foi criada num sistema diferente, em que só dava certo se fosse do jeito dela”*. Assim, a Escola Cognitiva destaca exatamente como diferentes estruturas mentais geram visões estratégicas diferentes dentro de uma mesma organização.

Por meio da entrevista realizada, observa-se a predominância de características da Escola de Aprendizado no processo de formulação da estratégia que, na agroindústria da família, se aproxima muito do “aprender fazendo” conforme se descobre o que funciona. Isso é evidenciado em diferentes falas de E., especialmente quando ela apresenta as ações feitas a partir de *feedbacks* e observação sobre clientes, vigilância sanitária, legislações e até tendências: *“O feedback dizia que o meia-cura tinha excelente qualidade e o branco estava agradável, mas borrachudo. A partir disso, ajustamos o processo: começamos a fazer peças menores, deixando o soro escorrer naturalmente”*.

Essa citação demonstra a abertura ao aprendizado e a transformação deste insumo em recurso estratégico. Adotando essa abordagem como pano de fundo da formulação estratégica, a agroindústria conseguiu obter selo de identificação e selo saúde por parte da vigilância sanitária, o que é uma dificuldade enfrentada por muitos produtores de queijo artesanal. Além disso, conseguiu identificar tendências de mercado ainda em fase de ascensão, como o queijo

sem lactose; incluir novos produtos; aprimorar receitas; e aprimorar métodos relevantes para agregar valor aos itens. Um dos exemplos mais claros de estratégia emergente na entrevista é o seguinte relato: *“Um dia, esqueci bandejas de queijo no freezer. No outro dia estavam congeladas. Pensei: Perdi tudo. Mas decidi triturar e testar. E deu certo! Hoje eu congelo queijo de propósito pra facilitar o preparo”*. Ou seja, um erro operacional (queijo congelado acidentalmente) se converte em inovação de processo, evidenciando como a estratégia emerge de tentativas, erros e adaptações, e não de planos deliberados.

Ademais, frases como a enunciada a seguir reforçam a atuação instintiva e persistente da entrevistada: *“Peguei 70 litros de leite, adaptei o tanque, era muito grande, e fiz os primeiros queijos [...]. Lembro que levei três feiras pra conseguir vender tudo. Oferecia degustação, colocava plaquinha de queijo sem lactose. Com o tempo, a procura aumentou”*. Fica claro o aprendizado, tanto no processo produtivo, quanto na venda, respeitando o tempo necessário para que um aprendizado aconteça. Nesse caso, o aprendizado da agroindústria é fundamental, mas também há um trabalho de aprendizado por parte do cliente, que vai, aos poucos, aprendendo sobre os novos produtos e suas características.

Em termos de decisões estratégicas como ações fundamentadas em negociação, conflitos e alianças, na agroindústria familiar, divergências de opinião entre membros da família são comuns: *“Tudo tem um propósito. A gente vai nos trancos e barrancos... São visões diferentes. Eu e meu pai pensamos parecido, mas eu e minha mãe divergimos mais. Muitas vezes eu abro mão do que acho certo por respeito a ela, que começou tudo”*. Essas negociações internas impactam diretamente nas escolhas estratégicas e na condução do negócio. Até o momento, porém, os “desequilíbrios de poder” são atenuados pelas relações familiares e pela confiança que os pais têm sobre a filha (produtora entrevistada) e seu respectivo pensamento mais inovador. Em síntese, há negociações sim, mas sem o uso de artifícios e disputas de poder conflituosas, comuns às práticas estratégicas pertinentes a Escola de Poder.

Por outro lado, a manutenção de processos artesanais e o cuidado com a qualidade refletem a influência cultural no relato da entrevistada: *“Tudo está interligado. Nossa raiz tem 53 anos”*. A entrevistada argumenta: *“A agroindústria familiar costuma passar de geração em geração. Eu poderia aumentar a produção, mas não quero dar um passo maior que a perna. Se eu virasse indústria, teria que comprar leite de fora e perderia a qualidade — e, junto com ela, a essência”*. Observa-se que a estratégia não é apenas uma decisão racional, mas também resultado de uma cultura familiar que valoriza o cuidado, o trabalho manual e a preservação de tradições. Há um desejo presente, desde o princípio, de se distanciar do que é industrial e se

aproximar do que é artesanal, cultural, e com “propósito”, como destaca a entrevistada, mostrando a presença de preceitos da Escola Cultural.

Ao considerar fatores externos, como clima, mercado e políticas públicas e sua influência nas decisões estratégicas. A entrevistada conta que enfrenta desafios ambientais que moldam a produção: *“De uns dois anos pra cá, percebemos que conseguimos tirar manteiga até do soro... De dois anos pra cá, passamos por dois anos difíceis: seca e temporais. Um deles derrubou os postes de energia. Compramos um gerador, mas foi um sufoco”*. O trecho mostra como as condições externas forçam adaptações na produção e planejamento, evidenciando a influência do ambiente no direcionamento estratégico, estando relacionado à Escola Ambiental.

O processo reativo de adaptação também aparece no âmbito legal, além do ambiental (ecológico). A entrevistada afirma que: *“Um dia, a vigilância sanitária foi ao açougue e quis saber a origem do queijo. O fiscal foi até o sítio... pediram a análise do queijo”*. A entrada da vigilância sanitária forçou adaptações no processo produtivo (pasteurização do leite, selos de identificação). A organização não escolheu mudar; ela foi pressionada pelo ambiente regulatório a se adequar, mostrando a influência do ambiente, pois o contexto externo é o protagonista da mudança estratégica. Outro ponto que ilustra conceitos discutidos no âmbito desta Escola na fala da entrevistada é quanto ao nível de produção da agroindústria da família. Há uma limitação da escala produtiva que não é apenas uma escolha; é também uma resposta às restrições ambientais, como tamanho da propriedade, disponibilidade de mão de obra, sazonalidade do leite, entre outros. A Escola Ambiental reconhece que organizações de nicho frequentemente definem sua estratégia em função dos limites impostos pelo ecossistema em que operam. Assim, algumas decisões, como é o caso da escala produtiva, por exemplo, são pautadas principalmente nas restrições do ambiente, seja ele ecológico ou institucional.

Por fim, a trajetória da agroindústria evidencia as transições nas palavras da entrevistada: *“No começo, era gado comum. Quando meu pai parou de produzir leite e começou a comprar de fora, pegava de um rapaz que tinha vacas holandesas... aí ele conheceu o João Eduardo... começamos com nove novilhas e montamos a leiteria de novo”*. Vê-se que a agroindústria evoluiu ao longo do tempo, passando por fases de adaptação, crescimento e consolidação de processos. Isso demonstra a forma como as decisões estratégicas se configuram de acordo com o contexto e os recursos disponíveis, o que é o cerne da Escola de Configuração.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sobre esta Escola, argumentam que uma organização funciona bem quando suas partes são coerentes entre si, ou seja, quando a

estrutura, a estratégia e o contexto se “conversam”. A Escola de Configuração entende que as organizações passam por fases de estabilidade e mudança, e a trajetória da agroindústria evidencia essas transições nas palavras da entrevistada: *“No começo, era gado comum. Quando meu pai parou de produzir leite e começou a comprar de fora, pegava de um rapaz que tinha vacas holandesas... aí ele conheceu o João Eduardo... começamos com nove novilhas e montamos a leiteria de novo”*. Essa evolução ao longo do tempo, passando por fases de adaptação, crescimento e consolidação de processos, demonstra como as decisões estratégicas da agroindústria se configuram de acordo com o contexto e os recursos disponíveis em cada momento.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a tomada de decisão estratégica em uma agroindústria familiar no Paraná, considerando os processos decisórios, a influência da história e dos valores familiares, bem como a aplicação de teorias estratégicas na prática. Os resultados evidenciaram que a tomada de decisão no caso estudado é um processo complexo e multifacetado. A trajetória da queijaria demonstra que as escolhas estratégicas não se limitam a planos formais, mas envolvem constante aprendizado, adaptação às condições ambientais, uso de tecnologia compatível com a produção artesanal e valorização de nichos de mercado.

A combinação de planejamento, experimentação e observação de oportunidades permitiu à produtora inovar, desenvolver produtos diferenciados, como queijo e doce de leite sem lactose, e conquistar reconhecimento por meio de premiações, sem perder a identidade familiar e artesanal.

A análise integrada com as Escolas de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), mostrou que o sucesso da agroindústria depende da interação de múltiplos fatores. Elementos das Escolas do Design e Planejamento foram percebidos na racionalidade das decisões, como a escolha de raças de gado para equilibrar qualidade e quantidade de leite ou na precificação cuidadosa de produtos. Paralelamente, a Escola Empreendedora se manifestou na proatividade da produtora em inovar (produto, processo) e participar de concursos, enquanto a Escola do Aprendizado destacou o valor das experiências práticas e da transformação de erros em oportunidades. As Escolas Cultural e do Poder evidenciaram como valores, tradição e relações familiares influenciam a condução do negócio, enquanto as Escolas Ambiental e de

Configuração mostraram a necessidade de adaptação a fatores externos e mudanças estruturais ao longo do tempo.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a estratégia em pequenas agroindústrias familiares é fortemente marcada pelo equilíbrio entre qualidade e volume, respeito às raízes e história da família, e capacidade de adaptação a desafios do mercado e do ambiente. A produtora mantém um modelo sustentável, priorizando o cuidado com os animais, uso consciente de energia e preservação do caráter artesanal da produção, evidenciando que a competitividade não depende apenas do tamanho ou da industrialização.

De modo geral, o estudo contribui para a compreensão de como as estratégias são desenvolvidas na prática, em um processo complexo que envolve flexibilidade, criatividade e aprendizado contínuo. Ao analisar a presente agroindústria familiar, foi possível compreender que a tomada de decisão estratégica extrapola os pressupostos das escolas clássicas do Design, Planejamento e Posicionamento. Evidenciou-se, ainda, que esse processo é permeado por outras influências, como a mente empreendedora, a cultura organizacional e o aprendizado, aspectos predominantes no caso estudado.

Reconhecem-se, contudo, as limitações deste estudo. Embora tenha sido conduzido com foco na profundidade analítica, entende-se que investigações realizadas em outras agroindústrias familiares podem contribuir para a identificação de padrões específicos desse contexto. Tal avanço empírico pode, por sua vez, fortalecer o desenvolvimento teórico ao demonstrar que a ausência de mecanismos formais não implica a inexistência de um processo decisório estratégico, como sugerem as escolas dominantes. Diante disso, visando ao fortalecimento do campo científico da estratégia, recomenda-se que estudos futuros considerem a complementaridade teórica entre as diferentes escolas de estratégia, tanto no contexto da agroindústria familiar quanto em outros contextos empíricos.

Referências

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

AMORIM, L. S. B.; STADUTO, J. A. R. Desenvolvimento territorial rural: a agroindústria familiar no oeste do Paraná. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 55, n. 1, p. 15–29, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1979.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 161–177, jan./abr., 2002.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**, London: Sage, 1994.

MICHAELIS. **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2025. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2. ed., 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARANÁ. **Dia da Agricultura Familiar**: IDR-PR fez 155 mil atendimentos a produtores em sete meses. 2024. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Dia-da-Agricultura-Familiar-IDR-PR-fez-155-mil-atendimentos-produtores-em-sete-meses>. Acesso em: 3 jun. 2025.

PARANÁ. Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná – IAPAR-EMATER. **Bovinocultura de leite**. Disponível em: <https://www.idrparana.pr.gov.br/Pagina/Bovinocultura-de-Leite>. Acesso em 31 mar. 2026.

PEREIRA, J. A.; BANKUTI, S. M. S. Estrutura de Mercado e Estratégia: um estudo na Indústria Brasileira de Baterias Automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i1.2265>

PEREIRA, C. H.; KOMESU, J. K.; GOMES, M. S. A.; OLIVEIRA, P.; PEREIRA, J. A. O mercado municipal de Naviraí sob a perspectiva da análise estratégica. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2017.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 267–283, maio/ago. 2010.

PERONDI, M. A.; KIYOTA, N. Gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana-de-açúcar. In: _____. **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 354–367.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

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>.

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 448–463, 2016.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

SCHNEIDER, S.; FERRARI, D. L. Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na agricultura familiar – o processo de realocação da produção agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 17, n. 1, 2015.

TORREZAN, R.; CASCELLI, S. M. F.; DINIZ, J. D. de A. S. **Agroindústria familiar: aspectos a serem considerados na sua implantação**. Brasília, DF: Embrapa, 2017. 51 p.

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista De Política Agrícola**, v. 7, n. 1, 14–31, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.