

CONTINGÊNCIAS E RUPTURAS NAS CADEIAS AGROALIMENTARES BRASILEIRAS NO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19

Contingencies and disruptions in brazilian agrifood chains in the Covid-19 pandemic context

Ana Claudia Lara^a, Péricles Luiz Brustolin^b, Dulcimar José Julkovski^c, Simone Sehnem^d

^aUniversidade do Oeste de Santa Catarina, a.anaclaudialara@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2218-7246

^bUniversidade do Oeste de Santa Catarina, plbrus@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7681-6725

^cUniversidade do Oeste de Santa Catarina, professordulcimar@gmail.com, ORCID: 000-0003-2081-7213

^dUniversidade do Oeste de Santa Catarina, simone.sehnem@unoesc.edu.br, ORCID: 0000-0002-2416-4881

RESUMO

A pandemia (COVID-19) tem gerado impactos, rupturas e desafios para os setores da economia e da sociedade. Enfrentar as contingências impostas pela pandemia pode resultar em melhores resultados e reduzir os níveis de incerteza. O objetivo deste estudo é analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pela COVID-19 e propor encaminhamentos para superação/transição focados na ascensão/progresso organizacional em determinados elos da cadeia produtiva do agronegócio. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso único, com unidades focais vinculadas ao agronegócio brasileiro, com abrangência regional, estadual e nacional. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de doze associações/entidades representativas. Os resultados da pesquisa mostraram que: contingências oriundas da pandemia Covid-19, afetam as organizações tanto direta quanto indiretamente, de forma não uniforme, gerando significativos impactos e rupturas. Em contraponto, foram constatadas ações positivas que se perpetuam no pós-pandemia, decorrentes das lições aprendidas, tendo o trabalho remoto constituído um grande diferencial de resposta. Como contribuições práticas deste estudo, oferecem-se aos gestores *insights* e evidências, possibilitando-lhes readequação com o intuito de manter o desempenho e possibilitar a manutenção de suas atividades econômicas mesmo que reduzida, assim como aos tomadores de decisões políticas de forma sincronizada e sem politização. O estudo gerou, ainda, contribuições teóricas para a Teoria da Contingência, provando, empiricamente, que os fatores organizacionais podem interferir no processo de tomada de decisão das empresas, assim como para a literatura sobre a Covid-19. Além disso, gerou base para futuros estudos voltados a formulações de políticas que promovam ações concretas de cunho prático, visando minimizar as externalidades negativas originadas da pandemia, além de encaminhamentos para superação.

Palavras-chave: Teoria da contingência, agronegócio, gestão de crise, liderança.

ABSTRACT

The Coronavirus pandemic (COVID-19) generates impacts, disruptions and challenges for the sectors of the economy and society. It generates changes in several organizational processes and routines. Facing the contingencies imposed by the pandemic can lead to better results and reduce levels of uncertainty. The objective of this study is to analyze the disruptions arising from the pandemic generated by COVID-19 and the directions for overcoming/transitioning to organizational ascension/progress within the scope of agribusiness. A single case study was developed, with focal units linked directly and indirectly to Brazilian agribusiness. Semi-structured interviews were conducted with 12 representative associations/entities. The results of the research show that: contingencies arising from the Covid-19 pandemic affected the organizations both directly and indirectly, in a non-uniform manner, generating significant impacts and disruptions and, in counterpoint, positive actions that perpetuated in the post-pandemic due to lessons learned. As practical contributions, it offers managers insights and evidence that provides a readjustment in order to maintain performance and enable the maintenance of their economic activities even if reduced, as well as to political decision makers in a synchronized manner and without politicization. The study generated theoretical contributions to the Contingency Theory and organizational

structure, as well as to the literature on Covid-19. A basis was created for future studies aimed at formulating policies that promote practical actions of a practical nature to minimize the negative externalities oriented by the pandemic, in addition to referrals to overcome them.

Keywords: Contingency theory, agribusiness, crisis management, leadership.

1. INTRODUÇÃO

O surto da pandemia de COVID-19 expôs a fragilidade dos negócios, e milhões de trabalhadores ficaram sem emprego e encaram um futuro incerto (Majumdar et al., 2020). O surto é, indiscutivelmente, a pandemia que mais afetou a humanidade no último século (Abid et al., 2020), com consequências e rupturas que atingem todas as operações de negócios e a população humana (Wang et al., 2020).

Os negócios e a população humana não estavam preparados para a onda de impacto que a COVID-19 gerou no mundo, e isso tem ocasionado incontáveis problemas de ruptura social e empresarial (World Health Organization [WHO], 2020a). Esse é o momento que os empreendimentos buscam formas de atingir novo equilíbrio nos negócios (Bastas & Liyanage, 2019), ao tempo em que requer dos gestores e empresários o discernimento para compreender e saber lidar com essa nova realidade, pois a pandemia, causada pela COVID-19 (Wind et al., 2020), tem provocado uma ruptura em todos os setores da economia e da sociedade, agindo como um catalisador de mudanças em todos os processos (Bretas & Alon, 2020).

Significativas mudanças do ambiente são observadas em todos os setores, surpreendendo empresas, governos e instituições, que se veem forçados a adaptarem-se à nova realidade. Não diferente, verifica-se no ambiente do agronegócio, com desafios específicos, dado o grau de complexidade, resultante da natureza sazonal da agricultura (Petry et al., 2019)

O impacto global causado pela COVID-19 (WHO, 2020b) e as consequentes mudanças bruscas

que as empresas sofreram, foi capaz de colocar em xeque o mais brilhante planejamento organizacional. A presença da COVID-19 também trouxe para o centro da sociedade a importância dos controles contingenciais. A Teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961) pode explicar que os fatores que interferem nos processos são incertos (Otley, 2016) e que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos (Seles et al., 2019).

De acordo com a Teoria da Contingência (Burns, & Stalker 1961), é possível adaptar projetos às incertezas, enfrentadas em cenários de crise ou situações de mercado (Brickell et al., 2020). O ponto central deve consistir em projetar estruturas que suportem passar por situações de contingência ou seja, situações inesperadas, como a pandemia de COVID-19, de maneira eficaz e eficiente. Dessa forma, as rupturas que a pandemia de COVID-19 impõe nos setores da economia e da sociedade podem ser minimizadas via enfrentamento das contingências por ela impostas. Outrossim, podem, ainda, ocasionar melhores resultados e reduzir os níveis de incertezas (Penteado & de Castro, 2020).

Embora ainda desconhecidos os reais impactos da pandemia de COVID-19 na economia mundial, estima-se uma retração do PIB global em torno de 3% (Fernandes, 2020). O nível dessa redução do PIB brasileiro ainda é, igualmente, desconhecido, mas estimativas indicam três cenários, variando de -3,1% em um cenário otimista, -6,4% em um cenário intermediário e -11% em um cenário pessimista (Dweck et al., 2020).

Em contraponto, quando analisadas as exportações, o agronegócio brasileiro apresentou, apesar da pandemia, números pouco vistos anteriormente. Malafaia et al., (2020) destacam que as exportações brasileiras, nessa área, cresceram 13,3% em relação ao mesmo período de 2019. O crescimento do PIB agropecuário brasileiro, no primeiro semestre,

foi na ordem de 1,9% em relação ao ano anterior. Ainda em relação ao primeiro quadrimestre de 2020, o setor do agronegócio apresentou crescimento de 5,9% na comparação anual (Marcelino et al., 2020). Baseado nesse contexto, este estudo tem como propósito analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pela COVID-19 e propor encaminhamentos, visando a superação/transição para a ascensão/progresso organizacional no âmbito do agronegócio.

Desse modo, este estudo, tenciona contribuir para a literatura sobre a COVID-19 e, ao analisar as rupturas geradas no agronegócio por conta da pandemia, justifica-se em razão de proporcionar às empresas um cenário contingencial com vistas a buscar soluções para reduzir as incertezas organizacionais que virão no pós-pandemia. Essas constatações possibilitam investigações futuras, permitindo aos gestores identificarem e promoverem a melhoria contínua, por meio de decisões oriundas dos fatores contingenciais impostos pela pandemia, bem como auxiliando na formulação de políticas que promovam ações concretas de cunho prático para minimizar as externalidades negativas. Desse modo, destaca-se o objetivo deste estudo, que é analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pela COVID-19 e propor encaminhamentos para superação/transição para a ascensão/progresso organizacional em determinados elos da cadeia produtiva do agronegócio.

Estruturalmente, este artigo contempla cinco seções, constituindo a primeira esta introdução; na segunda, expõe-se a fundamentação teórica; na terceira, a descrição dos processos metodológicos; na quarta seção, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos; e na última seção, são exibidas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria da Contingência e rupturas organizacionais

A Teoria da Contingência explica que os fatores organizacionais podem interferir no processo

de tomada de decisão das empresas, considerando, nesse sentido, os ambientes incertos e o nível de informações disponíveis (Burns & Stalker, 1961). Essa teoria aborda, ainda, a não existência de uma estratégia administrativa geral, aplicável em todas as empresas e em todas as circunstâncias, já que os sistemas são desenvolvidos com base em uma combinação específica entre fatores externos e características internas das empresas (Chenhall, 2003).

Dito de outra forma, as empresas são vistas como sistemas compostos por subsistemas; possuem departamentos e unidades que se relacionam e interagem com fatores, descrição e atributos (Tabela 1), tanto interna quanto externamente, interagindo com os ambientes.

Chendall (2003) aponta que, para manter o desempenho, é preciso que as empresas mantenham constante readequação. Assim, visando a manutenção constante dos fatores organizacionais, é fundamental que se busque a melhor maneira para se estruturar, com o intuito de atingir metas e objetivos, entendendo o contexto atual dos mercados e seus entraves (Klein et al., 2019).

Quanto aos estudos organizacionais, a teoria da contingência vem fornecendo subsídios para análise da estrutura das organizações, frisando que não existe uma única estrutura adequada e que atenda a todas as organizações (Donaldson, 2001). A eficácia dessas estruturas dependerá das estratégias traçadas internamente assim como do tamanho da organização, sendo esses fatores contingenciais.

É de conhecimento geral que a organização se torna mais complexa na medida que aumenta de tamanho, sendo uma hierarquia centralizada ideal para cenários de baixa incerteza. Em contraponto, com o advento da inovação e o aumento da incerteza das tarefas, uma hierarquia descentralizada é necessária, priorizando a comunicação e a participação dos agentes envolvidos (Donaldson, 2001).

TABELA 1 – Fatores, descrição e variáveis da influência da Teoria da Contingência

Fatores	Descrição	Variáveis
Ambiente	Atributos específicos, tais como concorrência intensa de preços, ou probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais abrange estabilidade, previsibilidade e a rapidez das mudanças.	Atitudes da concorrência; Competição por mão de obra; Competição por compra de insumos; Tecnologia aplicada ao processo produtivo; Restrições legais, políticas e econômicas do setor; Gostos e preferências dos clientes.
Tecnologia	As inovações tecnológicas específicas de informação, que são utilizadas de várias maneiras em diferentes empresas, representam a utilização de inovações da tecnologia da informação.	Comércio Eletrônico; Gerenciamento da relação com o cliente; Gerenciamento da cadeia de suprimentos; Armazenamento de dados; Troca de dados de forma eletrônica; Softwares integrados entre áreas funcionais da empresa; Gerenciamento da qualidade total; Tecnologia da produção.
Estrutura	Estrutura organizacional é a especificação formal de diferentes papéis para os membros da empresa, ou tarefas para os grupos, para garantir que as atividades da organização sejam realizadas.	Desenvolvimento de novos produtos; Contratação e demissão de pessoal; Seleção de investimentos considerados relevantes para a empresa; Alocação orçamentária; Decisão de preços.
Estratégia	As empresas podem se posicionar em determinados ambientes para ser mais previsível e poder remover a pressão do ambiente.	Ênfase na busca da alta qualidade do produto/serviço, maior que a concorrência; Oferecimento de suporte ao cliente do produto/serviço.
Gestão / Liderança	Tipo de pessoas que são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização. Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes.	Desenvolvimento de características únicas do produto/serviço. Sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis. Sistema orgânico é apropriado às condições de mudança, que dão origem a problemas constantes e necessidade de ações imprevistas. Formas de liderança.

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1961); Lawrence e Lorsch (1967); Donaldson (2007); Haldma e Lääts (2002); Chendall (2003); Morgan (2007), Klein et al. (2019); DeWit et al. (2020)

Silva (2013) destaca que fatores, como ambiente externo e interno, se relacionam e interagem de diversas maneiras, e o sucesso depende dessa interação.

Os fatores contingenciais (Tabela 1) são endógenos e exógenos e podem determinar influências nas estratégias e na estrutura organizacional (Chendall, 2003). Além disso, as contingências de tecnologia, a estrutura e a estratégia podem gerar informações que impactam, de alguma forma, nos resultados (Klein, Trocz, Toigo & Wrubel, 2019), podendo, ainda, ajudar na superação de entraves gerados por rupturas do mercado, como a COVID-19 (DeWit et al., 2020).

2.2. Pandemia da COVID-19 e as rupturas de mercado

A crise causada pela COVID-19 trouxe significativos impactos e rupturas nos mercados, forçando as empresas, para amenizar esses fatores, a buscarem lições sobre como investir em autoconhecimento e

criar inteligência coletiva que amenizassem as rupturas significativas inculcadas pela pandemia nos negócios (Maneenop & Kotcharin, 2020). Choques exógenos como a pandemia de COVID-19 vêm causando conjunturas críticas, com consequentes mudanças na trajetória das empresas, podendo, essa nova trajetória, criar condições de manutenção, e mesmo ampliação, das contribuições para todos os segmentos, em especial, da segurança alimentar (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2020).

Segundo dados do Ministério da Saúde, no Brasil, na data de 08 de dezembro de 2020, registravam-se 6,67 milhões de casos confirmados de COVID-19, com 178 mil óbitos. Quando esses dados são analisados por região, em primeiro lugar aparecia a região Sudeste, com 2,3 milhões de casos; seguida pelas regiões Nordeste, com 1,6 milhão; Sul, com 1,06 milhão de casos; Centro-Oeste, com 793 mil casos; e Norte, com 792 mil casos.

Os impactos na economia brasileira, oriundos da pandemia de COVID-19, ainda hoje não são plenamente conhecidos, dado que permanecemos sob o efeito dela. Nesse sentido, no entanto, Junior e Rita (2016) destacam que, modernamente, diferente de outras pandemias vivenciadas pela humanidade, pode-se contar com o trabalho remoto, o qual aliado ao poder de resposta dos governos, ameniza parte do potencial impacto. Medidas restritivas de mobilidade e isolamento, tomadas no momento de maior disseminação da doença, também foram importantes na redução do contágio. Lin et al. (2020) destacam que medidas comportamentais individuais, aliadas a ações governamentais auxiliaram na tentativa de mitigar os efeitos da propagação da COVID-19.

O Brasil, como um dos principais produtores e exportadores de alimentos, está em condições de manter e mesmo ampliar suas contribuições para a segurança alimentar no mundo, ao fornecer produtos de qualidade, em quantidades suficientes para atender diversos países importadores (MAPA, 2020). O avanço da COVID-19 pelo mundo fez com que as empresas de serviços essenciais, como, por exemplo, a indústria de alimentos, tivessem que se adaptar a uma nova realidade; e essas empresas, mesmo com a pandemia, continuaram a funcionar para garantir o abastecimento da população (British Broadcasting Corporation [BBC], 2020).

Os reflexos gerados pela pandemia de COVID-19 têm afetado todos os setores da economia, alguns mais intensamente, outros menos. No caso da agropecuária, segundo relato de Dweck et al. (2020), o comércio foi um dos setores mais afetados, dado que o consumo médio das famílias encolheu em termos gerais, em torno de 6%, nesse período pandêmico. Por outro lado, ainda conforme Dweck et al. (2020), na agropecuária a retração foi de cerca de 3%. Há que se destacar, nesse contexto, que o impacto no agronegócio brasileiro, oriundo da pandemia, não foi uniforme. A PricewaterhouseCoopers (2020) cita o caso do etanol

que, devido à pouca utilização de veículos e queda do preço internacional do petróleo, sofreu queda nos preços em cerca de 34%. Já no caso da soja, do milho, trigo e café, devido a possibilidade de maior tempo de armazenamento, a demanda foi estimulada, assim como o suco de laranja, que manteve os preços, ou até mesmo elevou-os (PricewaterhouseCoopers, 2020).

A pandemia também trouxe impacto nos custos do agronegócio, dada a redução dos preços internacionais do petróleo: o transporte, a colheita e o escoamento foram reduzidos (PricewaterhouseCoopers, 2020). Do lado das receitas, produtos como soja, café e algodão tendem a se valorizar devido à desvalorização cambial, já que seus preços são cotados em dólar (PricewaterhouseCoopers, 2020). Quando analisadas as exportações, o agronegócio brasileiro apresenta números pouco vistos anteriormente. Malafaia et al. (2020) destacam que, em 2020, as exportações, nesse setor, cresceram 13,3% em relação ao mesmo período de 2019.

Nesse contexto, a Teoria da Contingência, que tem como premissa não existir nada imutável nas empresas (Klein et al., 2019), possibilita realizar alterações na realidade das empresas para se adequarem ao contexto de ruptura que a COVID-19 vem impondo (Zhang et al., 2020). Filtrar as informações provocadas pelas contingências é o que faz a empresa decidir por novos caminhos, fazendo com que surjam novas informações, as quais impactam nos resultados de uma empresa, confirmando que, mesmo existindo contingências, é possível gerir e desenvolver ações para minimizar seus efeitos e corrigir as rupturas causadas (DeWit et al., 2020).

Posto isso, de acordo com a revisão da literatura elaborada para este artigo, foram estabelecidas as seguintes proposições (Figura 1):

P1: A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais, positivamente relacionadas com o ambiente de atuação da empresa.

P2: A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais, positivamente relacionadas com o elo da cadeia de produção onde a empresa atua.

P3: A pandemia da COVID-19 gera rupturas organizacionais, negativamente relacionadas com o ambiente de atuação da empresa.

P4: A pandemia da COVID-19 gera rupturas organizacionais, negativamente relacionadas com o elo da cadeia de produção onde a empresa atua.

Com a pandemia de COVID-19 (Figura 1), gerando incontáveis problemas de ruptura social e empresarial (World Health Organization [WHO], 2020a), tornaram-se necessárias mudanças na trajetória das empresas. Nesse sentido, pela teoria da contingência, as condições do ambiente transformam as organizações. Otley (2016), (Bastas & Liyanage, 2019) apontam que as empresas devem se adaptar e serem flexíveis para acompanhar o dinamismo e buscar um equilíbrio. Ainda, segundo Otley (2016), um dos fatores fundamentais nesse processo é a importância das situações, das contingências, que ocorrem no contexto externo ou ambiental (Wind et al., 2020), visto que a empresa pode, no máximo, reagir às suas variações, compreender e aprender a lidar com as rupturas oriundas da nova realidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Delimitação da pesquisa

Por meio de unidades focais previamente selecionadas, realizou-se um estudo de caso único, o qual, segundo Yin (2015), adota uma abordagem qualitativa, que possibilita conhecer um fenômeno em profundidade. O estudo de caso único, ainda, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, possibilita o desenvolvimento de uma investigação empírica, relacionada a um evento real (Yin, 2018).

Desse modo, este estudo foi desenvolvido no âmbito dos entes que prestam suportes e serviços para o agronegócio, considerando todos os processos que ocorrem, desde os insumos básicos até a transformação em produto final e o consumo. Assim, todas as associações representativas do setor agroindustrial brasileiro, vinculados direta e indiretamente, fizeram parte da amostra.

Por fim, a partir da definição dos objetivos de pesquisa e da abordagem conceitual, identificação e seleção do caso de estudo, o estudo foi operacionalizado. Na Figura 2, apresenta-se o fluxo operacional das etapas desta pesquisa.

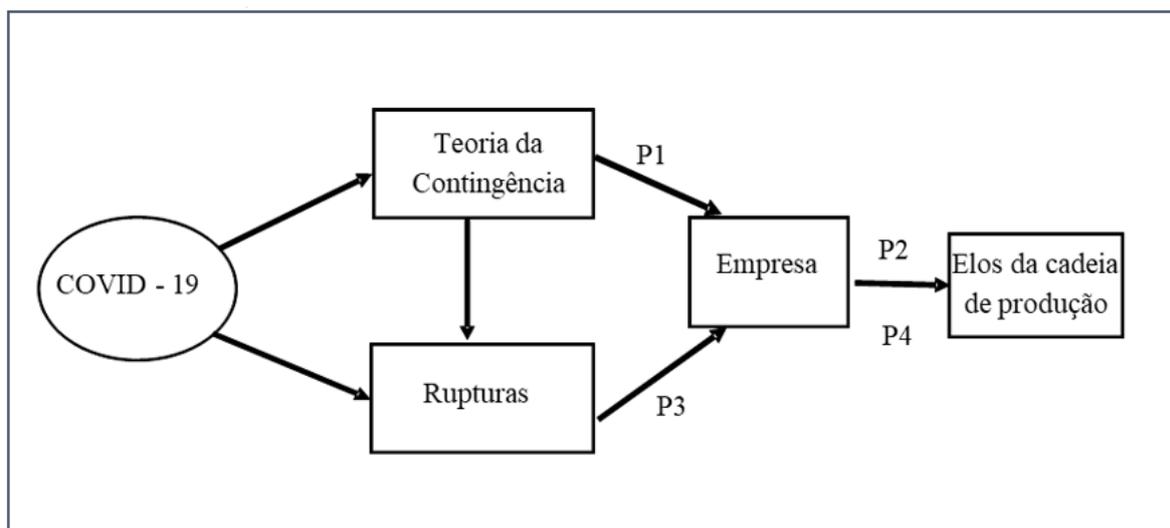


FIGURA 1 – Relações entre as proposições

Fonte: dos autores

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados para este estudo começou com a definição do perfil das associações/entidades a serem investigadas. Nesse sentido, para se qualificar ao estudo, as entidades precisariam estar, direta e indiretamente, vinculadas ao agronegócio brasileiro. A amostra, então, seguindo orientação de Vergara (2010), identifica-se como não probabilística e por tipicidade, mediante seleção de entes representativos da população-alvo.

Feito o levantamento das instituições potenciais para participar da pesquisa, chegou-se a um número de 30 participantes, para os quais, após o contato, foi enviado convite para participarem das entrevistas, obtendo-se o retorno de 12 associações, ou seja, 40%. E é essa a amostra final do estudo.

O *locus* de análise é representado pelos elos da cadeia produtiva do agronegócio, conforme expostos na Figura 3.

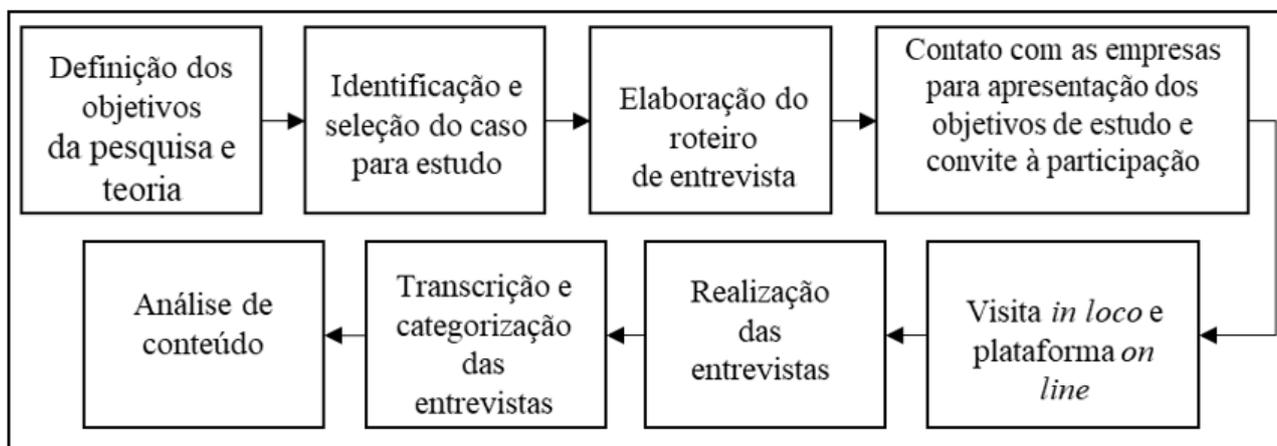


FIGURA 2 – Fluxo operacional das etapas da pesquisa

Fonte: dos autores

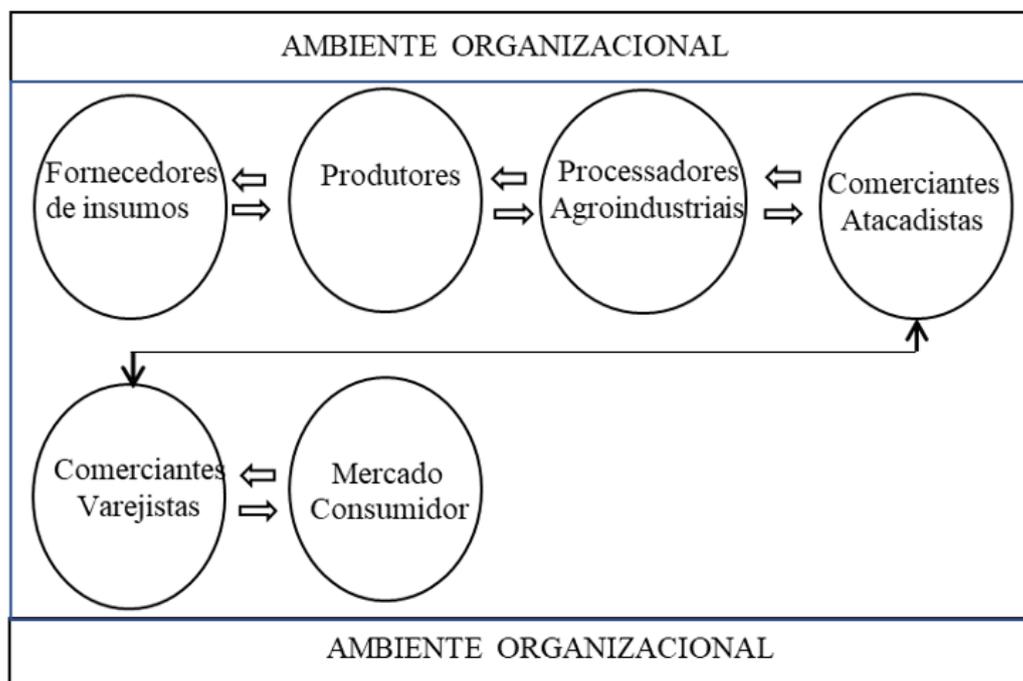


FIGURA 3 – Elos da cadeia produtiva do agronegócio

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p.158)

A cadeia produtiva do agronegócio padrão se caracteriza por possuir cinco elos (Zylbersztajn, 1995), relacionados e descritos na Tabela 2.

Para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica e documental, dada a natureza exploratória do estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada, composta por 17 perguntas abertas. Assim, foram entrevistados os responsáveis pelas instituições (presidente, vice-presidente, gerente, diretor e coordenador), situadas na microrregião de Chapecó/SC, com atuação regional, estadual e nacional. Além desses, foram realizadas entrevistas com responsáveis por instituições localizadas na Capital de Santa Catarina, com

atuação estadual, e em Brasília, com atuação Nacional. Nesse caso, estabeleceu-se contato, convidando-os a participarem do estudo com agendamento das entrevistas via *google meet*, *zoom*, *webex*, *skype*, quatro visitas *in loco*, e posterior transcrição, na íntegra, das entrevistas; e, por fim, análise de conteúdo (Bardin, 2016). A opção pelas entrevistas remotas deu-se em função do contexto da pandemia de COVID-19 (Organização Mundial da Saúde [OMS], 2020).

Os sujeitos entrevistados foram nominados pelo codinome informante – I, seguido do número de acordo com ordem cronológica das entrevistas, descritos na Tabela 3.

TABELA 2 – Elos da cadeia produtiva

Elos	Caracterização
1. Fornecedores de Insumos	São empresas que têm por finalidade ofertar produtos primários para as fazendas, como sementes, calcário, adubos, ração, máquinas, implementos agrícolas, tecnologias, assistência técnica, fiscalização.
2. Produtores	A função destes produtores é usar a terra para produção de <i>commodities</i> , caso, por exemplo, da madeira, dos cereais e das oleaginosas, além de leite e carne (fazendas, sítios, granjas, hortas).
3. Processadores	Representados pelos agroindustriais, responsáveis por pré-beneficiar, beneficiar ou transformar os produtos recebidos pelos agricultores (agroindústrias encarregadas pela limpeza, secagem e armazém de grãos; agroindústrias que padronizam e empacotam produtos; agroindústrias de transformação, que processam uma determinada matéria-prima, transformando-a em produto acabado, tipo: óleo de soja, cereal matinal, farinhas, álcool e açúcar).
4. Atacadistas e Varejistas	Os atacadistas são grandes distribuidores, com a função de abastecer redes de supermercados, postos de vendas e mercados no exterior. Por sua vez, os varejistas constituem os pontos, cuja função é comercializar os produtos junto aos consumidores finais.
5. Associações indiretas	Representam o conjunto de associações, organizações, empresas e instituições ligadas, indiretamente, ao agronegócio.

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p.156)

TABELA 3 – Sujeitos entrevistados neste estudo

Codinome	Sujeitos	Tempo no cargo	Escolaridade	Elo da Cadeia de Produção/Setor	Abrangência de atuação
I1	Pesquisador	18 meses	Superior	Fornecedores de Insumos	Regional/SC
I2	Presidente	48 meses	Superior	Fornecedores de Insumos / Processadores	Regional/SC
I3	Presidente	12 meses	Superior	Associações indiretas	Estadual/SC
I4	Presidente	15 meses	Superior	Atacadistas e Varejistas	Estadual/SC
I5	Presidente	21 meses	Superior	Fornecedores de Insumos	Estadual/SC
I6	Presidente	24 meses	Superior	Associações indiretas	Regional/SC
I7	Assessor	156 meses	Superior	Associações indiretas	Regional/SC
I8	Presidente	20 meses	Superior	Fornecedores de Insumos	Estadual/SC
I9	Presidente	12 meses	Superior incompleto	Produtores	Regional/SC
I10	Diretor	24 meses	Superior	Fornecedores de Insumos/ Produtores	Nacional/SC
I11	Presidente	120 meses	Superior	Fornecedores de Insumos/ comercialização	Nacional/BR
I12	Vice-Presidente	10 meses	Superior	Associações indiretas	Estadual/SC

Fonte: dos autores

As entrevistas ocorreram no decorrer do mês de outubro de 2020; foram gravadas, com autorização dos envolvidos, e tiveram duração aproximada de 41 minutos cada, totalizando oito horas e doze minutos. Os relatos foram transcritos e resultaram em 75 páginas. A ordem dos entrevistados (Tabela 3) segue a cronologia das entrevistas. O desenvolvimento do roteiro de entrevista foi segmentado, resultando em torno de cinco categorias-chave: ambiente, estratégia, tecnologia, gestão e estrutura (Chendall, 2003; Klein et al., 2019; DeWit et al., 2020).

3.3. Análise de dados

Considerando o estudo qualitativo, utilizou-se, para as análises, a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). As categorias de análise foram estabelecidas, *a priori*, conforme preconiza a teoria da contingência (descritos anteriormente na Tabela 1): Estrutura, Ambiente, Tecnologia, Estratégia e Gestão (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Donaldson, 2007; Haldma & Lääts, 2002; Chendall, 2003; Morgan, 2007; Klein et al., 2019).

Os códigos derivados dessas categorias foram elaborados utilizando critérios semânticos, ou seja, temas, conforme proposto por Bardin (2016). Essa maneira de categorizar os achados permitiu ampliar a compreensão da realidade vivida pelos respondentes, a partir das nuances da percepção dos entrevistados. Por fim, a análise de conteúdo foi efetuada em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados (Bardin, 2016).

Considerando a escala deste estudo, foi realizada análise de conteúdo com auxílio do sistema *Atlas ti*. Na técnica de tabulação de dados, foram utilizados memorandos, figuras e tabelas. A Tabela 4 permite visualizar como se classificam as etapas desta pesquisa.

3.4. Validade e confiabilidade

Para validade e confiabilidade da pesquisa, foram seguidos os procedimentos de uso do protocolo, com a utilização de múltiplas fontes de evidência e triangulação de dados (Yin, 2010).

A validade na pesquisa qualitativa traduz-se na possibilidade de que os métodos utilizados propiciem a consecução plena, de acordo com os objetivos propostos. Assim, foi realizado um pré-teste das entrevistas, de forma presencial, a fim de verificar a coerência e a robustez do roteiro de entrevistas quanto ao objetivo da pesquisa (Paiva et al., 2011), verificando-se não haver necessidade de ajuste.

Para verificar critérios de confiabilidade, Paiva et al. (2011) destacam a possibilidade de que outro pesquisador, ao realizar pesquisa semelhante, chegue a resultados aproximados. Nesse sentido, o primeiro contato foi feito por e-mail, explicando sobre os objetivos do estudo e solicitando a entrevista. De uma lista pré-selecionada de 30 instituições, oito retornaram, buscando informações adicionais e confirmando a entrevista. Após novo contato com as 22 não respondentes, outras quatro retornaram, confirmando a possibilidade de entrevista e formando um bloco de 12 entrevistados.

TABELA 4 – *Etapas da pesquisa*

Etapas da pesquisa	Classificação
Abordagem	Qualitativa
Tipo de pesquisa	Descritiva
Classificação do procedimento	Estudo de caso único com 12 elementos
Método de coleta dos dados	Entrevistas semiestruturadas com visita <i>in loco</i> , google meet, análise documental Codinomes dos entrevistados: Informante (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12)
Técnica de tabulação dos dados	Tabelas e figuras, <i>software Atlas ti</i>
Técnica de análise	Análise de conteúdo
Categorias de análise	Estrutura, Ambiente, Tecnologia, Estratégia e Gestão

Fonte: dos autores

Para extração dos dados, utilizou-se o *software Atlas Ti*, observando as categorias apresentadas anteriormente. Na sequência, inicialmente, cada pesquisador elaborou códigos para agrupamento das categorias de acordo com as transcrições das entrevistas; depois, os pesquisadores reuniram-se, compararam as diferenças e repetiram o agrupamento. Por fim, resultou um conjunto de agrupamentos relacionados a categorias, *a priori*, conforme a literatura que embasou o estudo. Concluídas essas etapas, iniciou-se a elaboração dos resultados.

4. RESULTADOS

Na análise dos dados, para cada pré categoria de análise – que estão relacionadas às proposições da pesquisa – foram gerados códigos que permitiram mais agilidade no agrupamento de elementos, ou seja, de dados vinculados a cada categoria.

Associados à categoria Estratégia (C1), foram criados três códigos: a) reengenharia de processos; b) novas formas de inter-relacionamento com o cliente; e c) busca de alta qualidade do produto ou serviço. Associados à categoria Ambiente (C2), foram gerados três códigos: a) assimetrias regionais; b) rearranjos

situacionais; e c) cadeia produtiva. Associados a terceira categoria Estrutura (C3), foi gerado um código: a) respostas organizacionais. Associados a quarta categoria Gestão (C4), foram gerados quatro códigos: a) posicionamento de liderança; b) ações governamentais; c) sinergia de forças institucionais; e d) politização do processo. Associados a quinta categoria Tecnologia, foram gerados dois códigos: a) investimento em inovação; e b) implantação de trabalho remoto. Os códigos, nesse caso, referem-se a subcategorias, diretamente relacionadas às respectivas categorias.

A Tabela 5 apresenta o número de citações codificadas, segundo o respectivo código, de acordo com as entrevistas.

Os resultados (Tabela 5) foram apresentados seguindo uma sequência que parte das informações mais citadas, segundo cada categoria de análise, descritas a seguir.

4.1. Estratégia (C1)

A reengenharia de processos, dentro da categoria estratégia (C1), teve o maior número de apontamentos pelos entrevistados, tendo se observado que as empresas têm procurado se

TABELA 5 – Número de citações, segundo categorias e códigos - Atlas Ti

Instituições		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	Totais
Categorias	Códigos													
Estratégia (C1)	Reengenharia de Processos	4	3	3	2	0	1	1	4	1	2	0	3	24
	Novas formas de inter-relacionamento com o cliente	0	0	0	2	3	2	1	1	1	1	0	2	13
	Busca da alta qualidade do produto/serviço	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3
Ambiente (C2)	Assimetrias regionais	1	3	1	1	0	1	0	1	1	4	1	0	14
	Rearranjos situacionais	2	0	3	4	5	1	0	1	1	0	0	3	20
	Cadeia produtiva	2	5	1	4	2	2	4	3	5	6	0	3	37
Estrutura (C3)	Respostas organizacionais	1	2	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	8
	Posicionamento de liderança	3	3	1	4	1	8	1	2	0	1	3	1	28
Gestão (C4)	Ações governamentais	1	1	4	3	2	5	4	3	2	2	5	3	35
	Sinergia de forças institucionais	0	0	1	0	2	5	2	0	0	0	0	0	10
	Politização do processo	5	1	1	0	0	1	1	1	1	3	0	0	14
Tecnologia (C5)	Investimento em inovação	1	2	2	2	1	0	2	1	0	1	0	2	14
	Implantação de trabalho remoto	1	2	0	0	5	0	0	2	0	0	1	0	11
Totais		21	22	17	22	22	27	16	21	12	22	11	17	230

Fonte: dos autores

reinventar durante a pandemia, com objetivo da continuidade e manutenção das atividades. Dessa maneira, a pandemia gera mudanças e, de acordo com o entrevistado I8, a empresa procura atender todos, suprindo as demandas e evitando perdas na comercialização. Ainda, o I8 aborda que realizam rodadas de negócios virtualmente com todas as regiões de abrangência da empresa. Nessa lógica de negócios virtuais, o entrevistado I1 aponta que surgiu a necessidade de escoar a produção de forma direta ao consumidor, passando-se a adotar formas de pedidos por aplicativos de mensagens.

Com o uso de novas tecnologias, destaca-se que essas formas de relação entre fornecedor e consumidor agilizaram os contatos e criaram-se possibilidades de negócios. O entrevistado I12 aponta, como exemplo, as mudanças ocorridas nas instituições de ensino, que alteraram a forma de trabalho de totalmente presencial para totalmente virtual. Esse mesmo entrevistado aborda, também, que, para alguns setores da cadeia produtiva, a adequação a essas novas demandas não foi possível, estando esses setores sofrendo os maiores impactos. Nesse contexto, o entrevistado I4 expõe que, para se sair melhor, cliente e fornecedor necessitam estar ligados por ferramentas tecnológicas a fim de estreitar os contatos e permitir maior rapidez, considerando que, de acordo com a WHO (2020a), a sociedade não estava preparada para reagir aos impactos gerados pela COVID-19, o que ocasionou significativos problemas de ruptura social e empresarial.

Para a busca da alta qualidade do produto/serviço, segundo o entrevistado I10 evidencia-se a criação de uma metodologia de feira segura, que foi implantada em oito estados para que o produtor pudesse expor seu produto e levar até o consumidor, no modelo *drive thru*, com segurança e qualidade. Esse formato permitiu manter e viabilizar o negócio associado ao pleno funcionamento dos elos da cadeia produtiva, assim como permitiu aliar os fatores de processo e relacionamento cliente/fornecedor.

4.2. Ambiente (C2)

Em relação ao ambiente, nota-se, observando a Tabela 1, que a discussão sobre a cadeia produtiva do agronegócio foi o item mais citado em toda a pesquisa, considerando todas as categorias, dado que: a depender da abrangência, foco de mercado, produção e insumos, os impactos na cadeia demandaram diferentes ações. O consenso, segundo os entrevistados, foi de que o agronegócio praticamente não cessou suas atividades e não e tem experimentado severas consequências. A grande maioria dos entrevistados destacou aspectos positivos no decorrer da pandemia para o setor, embora, de forma geral, os impactos mais severos estejam sendo indiretos. Nesse sentido, o I12 destacou o baixo impacto da pandemia nas atividades relacionadas à cadeia produtiva no agronegócio, apontando aspectos relacionados à importância desse setor em nível mundial:

[...] em termos de resultado da atividade econômica, talvez tenha sido o setor que menos tenha sido impactado, porque, de fato, não parou. O agro não parou em momento nenhum, tanto que os próprios números estão provando isso, tivemos safra recorde de grãos, agora está iniciando o plantio, então o setor não parou.

Além disso, o agronegócio aumentou significativamente as exportações, sem deixar de atender o mercado interno, como evidenciado no depoimento a seguir:

[...] produção agropecuária brasileira especialmente, como um caso de sucesso que garantiu o abastecimento do nosso país e como os dados estão aí pra comprovar, inclusive das exportações, ou seja, o Brasil continuou produzindo alimentos para si, para sua população e para o mundo [...] (Entrevistado I10)

O Brasil é conhecido no mundo por ser um grande produtor de *commodities* agrícolas. Nesse período da pandemia, essas *commodities* têm seus preços elevados, significativamente, a valores até então jamais vistos (PricewaterhouseCoopers, 2020).

O entrevistado I12 assim ilustra esse comportamento: “O agronegócio está ganhando dinheiro. Desde o produtor de alface de fundo de quintal até o colhedor de jabuticaba, está ganhando dinheiro... Por quê? Porque a alimentação não para [...]”

Apesar do consenso de que o agronegócio tem sido pouco afetado no contexto da pandemia, o entrevistado I10 destaca efeitos indiretos, que impactaram no pleno funcionamento das atividades. Na mesma linha, destacam-se relatos como este:

[...] as entidades, como federações da agricultura e cooperativas, não tivemos grandes impactos, mas o distanciamento com as universidades, em função das universidades também estarem em um processo longo de home office e isolamento, fez com que os processos retardassem, então quando a gente pensa o nosso relacionamento com outras entidades, nós também estamos numa morosidade. (Entrevistado I8)

E este, do entrevistado I15: “O que impactou de forma negativa para o Agronegócio, foi o afastamento de um grande número de funcionários dentro de plantas de frigoríficos e interdições que ocorrem, principalmente pelo Ministério Público do Trabalho”.

Ainda em relação aos aspectos negativos indiretos, apontados pelos entrevistados, em alguns relatos, foi enfatizada a questão do escoamento da produção, principalmente quando se trata do pequeno produtor, que destina boa parte da produção para o mercado local/regional.

4.3. Estrutura (C3)

A observação da categoria C3, via código de respostas organizacionais, demonstra que as instituições, com vistas ao atendimento de rupturas oriundas da pandemia, precisaram adaptar suas estruturas organizacionais, assim como suas ações. Em relação às organizações ligadas diretamente ao agronegócio, a precariedade de infraestrutura de comunicação apresentou-se como um limitador às novas necessidades. Conforme o I8, há muito

o que evoluir, porque, no meio rural, a dificuldade de infraestrutura de internet ainda é marcante; há muitos agricultores que não têm conhecimento de ferramentas de comunicações e inclusão digital. Corroborando essa afirmativa, o I2 menciona que, para o produtor, é difícil levar a formação de modo virtual, por exemplo.

Outro aspecto relacionado à categoria estrutura diz respeito à contratação e demissão de pessoal (Klein et al., 2019). Nesse sentido, destacam-se as demissões verificadas em outros setores e, em menor volume, nas empresas ligadas diretamente ao agronegócio. Dos entrevistados classificados como representantes de associações indiretas, o entrevistado I3 citou que foi forçado a diminuir pessoal em função dos novos arranjos, que implicaram novas estruturas, demandando menos mão de obra.

4.4. Gestão (C4)

A categoria C4, relaciona-se à gestão e foi constituída por quatro códigos: posicionamento da liderança, ações governamentais, sinergia de forças institucionais, e politização do processo. O código posicionamento da liderança destaca o papel da liderança na organização, sendo que um sistema orgânico é apropriado às condições de mudança, que dão origem a problemas constantes e necessidade de ações imprevistas (DeWit et al., 2020).

Ao encontro desse fato, segue o relato do entrevistado I6:

A Pandemia é algo novo, né; algo que ninguém esperava, que surgiu de repente, mas que, em menor grau, todo empresário passa por esse susto, essas pedras que têm no meio do caminho, esses obstáculos no dia a dia, algumas maiores outras menores, em cada negócio, em cada situação. A pandemia foi algo que aconteceu para todos ao mesmo tempo. Então, isso, tem essa diferença, a amplitude é mundial, foi algo que a gente demorou um pouco pra absorver todo esse movimento e tomar as ações necessárias.

Em relação ao código ações governamentais, destaca-se que foi o item mais citado da categoria, sendo quase unanimidade nas falas. Foi relatado o fato de o governo reconhecer, no seu primeiro decreto, a essencialidade do agronegócio durante a pandemia. O I6 reforça que, além do decreto, muitas ações do governo foram importantes, como o auxílio emergencial, que foi fundamental para a economia. Além da referência a esse decreto, foi destacada, pelo I11, a portaria interministerial, estabelecendo critérios e regras obrigatórias para o funcionamento das empresas, bem como protocolos de segurança.

Tais ações sinalizaram a forma de trabalho para as indústrias do setor, principalmente ao relatarem a essencialidade do agronegócio durante a pandemia. A partir daí, os protocolos foram estabelecidos e seguidos, visando a continuidade dos trabalhos e a segurança dos colaboradores, impactando, sobremaneira o cotidiano das empresas. As ações governamentais passaram a ser referência para a tomada de decisão das empresas.

Em contraponto, destaca-se, através do código politização do processo, que não houve uma convergência plena entre os órgãos, assim como das esferas governamentais, conforme destaca o entrevistado I1: “o governador jogou para os municípios, o presidente jogou para o estado, ali acho que ocorreram alguns desbalanços[...]”. No mesmo código, há relatos de outras questões referentes à politização do processo sob diferentes perspectivas, conforme destacou o entrevistado I9: “Os egos, a politização do processo, isso aí foi muito ruim [...] sendo que todos estavam tentando fazer o melhor[...]”. Tais expressões destacam a necessidade de coesão entre os órgãos e as entidades, no sentido de estabelecer políticas e processos claros, pautados por critérios técnicos, capazes de contemplar o conjunto das preocupações visando minimizar as rupturas ocasionadas pela pandemia.

Na sequência, sob o código sinergia de forças institucionais, aponta-se para a preocupação das

instituições representativas do setor agroindustrial em fornecer todo suporte e apoio necessário às empresas vinculadas, a exemplo do mencionado pelo entrevistado I6, que relatou o esforço da instituição em desenvolver um projeto voltado a angariar fundos para equipar o hospital local. No mesmo código, evidenciou-se a importância do planejamento e da união do grupo, da sinergia entre as entidades e do papel representativo destas no sentido de influenciar as pessoas quanto à observação de protocolos, segurança das pessoas e manutenção da atividade econômica.

4.5. Tecnologia (C5)

Durante esse período ocasionado pela pandemia, a categoria tecnologia buscou identificar aspectos relacionados à inovação, ao comércio eletrônico, ao gerenciamento das relações entre clientes e fornecedores, à troca de dados de forma eletrônica e aos demais aspectos voltados à tecnologia.

Dois códigos foram atribuídos a essa categoria: implantação de trabalho remoto e investimento em inovação, sendo citados 14 e 12 vezes, respectivamente. No código implantação do trabalho remoto, somente o entrevistado I5 mencionou cinco vezes a produtividade adquirida nesse formato. Como exemplo, transcreve-se: “[...] agora você faz duas até três reuniões em sequência. Por um lado, achamos que rendeu bastante para nosso trabalho, nós estamos o tempo todo conectados por videoconferência, ou por grupos de WhatsApp, com todo o estado, ao mesmo tempo” (Entrevistado I5).

Acrescenta-se que a entidade obteve muitos ganhos relacionados ao *home-office*, tais como o aumento do rendimento do trabalho, além de ajudar a minimizar a ansiedade em relação à ausência do trabalho. Outro item bastante destacado foi a facilidade de comunicação, considerada consenso entre os entrevistados. O entrevistado I5, contudo, destacou a necessidade de regulamentação do *home-*

office, já que há a expectativa de ele se perpetuar, desde que tratado de maneira formal, inclusive com estrutura para tal e adequações legais.

Em relação ao código investimento em inovação, conforme destaca o entrevistado I12, foi além da questão estrutural, envolvendo, também, as capacitações para lidar com o novo ferramental, nem sempre familiar aos usuários. Um exemplo mencionado refere-se ao problema com a qualificação dos professores no uso de uma nova tecnologia para aulas remotas. Esse item foi destacado por diversos entrevistados, que perceberam a necessidade de qualificação para o uso de novas tecnologias, tanto no ambiente urbano quanto rural.

Na área rural, em específico, foram identificados diversos problemas para uso de tecnologias, simplesmente pelo fato de não haver disponibilidade de sinal de internet em algumas localidades, relata o I10. Para finalizar, destacam-se duas falas: I12, por exemplo, menciona a necessidade de “[...] confiar e investir em ciência e tecnologia”; e I3 afirma que “a gente não pode deixar de investir e inovar, é na crise que surgem as oportunidades”. Em suma, a inovação foi muito além da tecnologia, alterando, inclusive, processos até então dados como imutáveis, que se tornaram-se impraticáveis, dando lugar a novas formas de relacionamento entre produtores, comercializadores e consumidores.

5. DISCUSSÃO

Nesta seção, discutem-se as quatro proposições de pesquisa juntamente com os principais resultados da pesquisa. Primeiro, em relação à proposição 1 (A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais, positivamente relacionadas com o ambiente de atuação da empresa).

De acordo com a instituição do I12, os impactos são incertos e ainda serão sentidos ao longo do tempo, causando pobreza, diminuição da condição

de compra, perda de empregos, diminuição de renda etc., corroborando com Otley (2016), que destaca essa incerteza relacionada aos fatores que interferem nos processos organizacionais. Na mesma linha, I8 destaca as dificuldades enfrentadas pelas empresas nos primeiros meses da pandemia, com extrema dificuldade de comercialização devido ao *lockdown*. No primeiro momento, os canais de comercialização foram duramente prejudicados, atingindo e afetando, posteriormente, inclusive, setores classificados como essenciais. Ao mesmo tempo, ocasionaram dificuldades aos produtores em escoar sua produção, forçando-os a buscarem novas alternativas de comercialização. Esses achados corroboram os pressupostos de Burns e Stalker (1961), relativos às incertezas do ambiente que interferem nos processos organizacionais.

De acordo com a teoria da contingência, existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas, apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos (Otley, 2016; Seles et al., 2019). Nesse sentido, o I8 relata que muito ainda se deve evoluir no meio rural devido às dificuldades de acesso à internet. Muitos gargalos se apresentaram nesse tempo, demandando investimento em infraestrutura, visto que as rupturas ocorridas durante a pandemia exigiram uma mudança da tradicional forma a que se estava habituado a trabalhar. Tal fenômeno dificultou a realização das atividades de forma adequada e eficaz.

A teoria da contingência trata, entre outros temas, da adaptação de projetos às incertezas enfrentadas em cenários incertos. Essa mesma adaptação deve ocorrer em relação às estruturas durante o advento de excepcionalidades, como as verificadas durante a pandemia (Brickell et al., 2020). Nesse sentido, as empresas que mais rapidamente se adaptaram ao contexto do novo ambiente conseguiram obter resultados econômicos positivos, a exemplo do mencionado pelo I12, destacando os restaurantes que

conseguiram adaptar suas técnicas administrativas para o atendimento ao *delivery* e que estão obtendo ganhos econômicos expressivos. Esse mesmo entrevistado, menciona também os profissionais da área de nutrição e alimentação, que inovaram no fornecimento de marmitas *fit* para consumo nas residências.

Apesar do *lockdown*, a cadeia de suprimentos relacionada ao agronegócio se manteve, principalmente por ter sido classificada como atividade essencial por ato administrativo governamental. O embasamento para a manutenção do *status* de essencialidade da cadeia se deu devido a interdependência entre os elos da cadeia de suprimentos. Conforme Christopher (2017), uma cadeia agroalimentar de suprimentos consiste em uma rede de empresas que trabalham juntas para fornecer produtos de origem animal e vegetal ao consumidor final. Dessa forma, não seria possível que o *lockdown* atingisse qualquer elo da cadeia de modo individual.

Diferente do agronegócio, outros setores sofreram devido às rupturas ocasionadas pelo *lockdown*, ensejando a interrupção de suas atividades, a exemplo do funcionamento de academias e parques públicos, levando as pessoas a perceberem a necessidade de uma dieta mais saudável, e criando novas demandas. Certas contingências forçaram as empresas a novas ações, na busca de minimizar seus efeitos, corrigindo rupturas causadas pelo ambiente (DeWit et al., 2020).

Este estudo identificou aspectos positivos relativos ao *home office*, considerando que as empresas foram forçadas a adotar esse modo de trabalho após o início da pandemia. Novos formatos de comunicação e interação foram aprimorados e intensificados de forma ágil, a exemplo de videoconferências, grupos de WhatsApp, capacitações via Youtube etc., gerando economia em deslocamentos, otimização de tempo, dentre outras vantagens, conforme destacou o I1. Esse fenômeno foi verificado nas instituições ligadas,

de forma direta e indireta, às cadeias de suprimento do agronegócio, inclusive no meio rural.

Outro ponto positivo, observado pelo I5, foi o rendimento dos funcionários atuando em *home office*. Trabalhos e atividades que estavam atrasadas em relação ao planejamento foram concluídos. Além disso, segundo esse mesmo entrevistado, essa forma de trabalho ajudou a minimizar a ansiedade provocada pela necessidade de ficar em isolamento. Enfatiza-se a premissa, decorrente da teoria, de que não existe nada imutável nas empresas. As contingências é que fazem a empresa decidir por novos caminhos e novas ações que impactam em seus resultados, confirmando que, mesmo existindo contingências, é possível gerir e tomar atitudes para minimizar os efeitos e corrigir as rupturas causadas pelas adversidades (Klein et al, 2019).

Assim, é possível considerar que a proposição 1 é válida para esta pesquisa, pois a pandemia da Covid-19 gerou contingências organizacionais relacionadas com o ambiente de atuação da empresa.

Em relação à proposição 2 (A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais, positivamente relacionadas com o elo da cadeia de produção onde a empresa atua), foram analisados fatores que interferiram nos elos da cadeia produtiva do agronegócio brasileiro. Dentre os entrevistados classificados como Processadores e Fornecedores de Insumos, a maioria afirmou que foram impactados positivamente, até o momento das entrevistas, pelos efeitos oriundos da pandemia. Segundo relatado pelo I12, o agronegócio não parou e continuou faturando, como evidenciado anteriormente. Isso se deu devido a essencialidade da atividade.

Conforme relatado por diversos representantes das instituições, a cadeia produtiva não pode parar, nem do lado da oferta (produção de aves, suínos etc.) tampouco do lado da demanda. Devido ao consumo de alimento pelas pessoas, conforme relatado pelo I6, diferente de outros setores que podem esperar um

pouco, no agronegócio, não se pode esperar, pois não pode faltar alimento para a população. O relatório PricewaterhouseCoopers (2020) destaca o aumento do consumo do suco de laranja e de café, dado que, ao ficar mais em casa, o consumo humano destes itens acabou se elevando, provocando pressão alta nos preços. Nesse sentido, a teoria da contingência contribui para explicar tal fenômeno, destacando que as organizações são de natureza sistêmica. As características organizacionais apresentam interação entre si e com o ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorrer no ambiente influencie nas rotinas da organização (Klein et al., 2019).

Considerando que o agronegócio é um dos setores mais pujantes da economia brasileira, no tocante às exportações, o Brasil experimentou um grande avanço mesmo nesse período de pandemia. O relato do I8 reflete tal assertiva: “pode-se afirmar, mais do que nunca, que o agronegócio mantém muito das riquezas do nosso país; a agricultura não parou de crescer ao mesmo tempo em que se percebem grandes avanços na exportação”. Esse relato vem ao encontro do observado por Malafaia et al., (2020) quando afirmam que as exportações do agronegócio brasileiro apresentaram números pouco vistos anteriormente, referindo-se ao crescimento, em 2020, de 13,3% em relação ao mesmo período de 2019.

Apesar desses referidos aspectos positivos, alguns setores do agronegócio foram afetados negativamente (Dweck et al., 2019). Nesse contexto, o I10 enfatiza que, embora não tenha parado, a atividade agropecuária sofreu consequências significativas, como: aumento do custo de produção, dificuldades de escoamento de produção, além de elevadas perdas em produtos, logo no início do *lockdown*. Acrescenta-se a isso, ainda, o afastamento de grande número de funcionários nos frigoríficos e algumas interdições que ocorreram, destaca o I5.

Outro ponto que gera contingências dentro do elo da cadeia de produção refere-se ao fornecimento de

insumos para o agronegócio. Falta matéria-prima, por exemplo, devido ter diminuído a produção em alguns setores de produtos de base, como o aço. Assim dado que as empresas se assemelham a sistemas, compostos em subsistemas tanto interna quanto externamente, que interagem com os ambientes, é preciso haver readequação constante para manter o desempenho (Chendall, 2003). Os fatores organizacionais, necessitam de sincronia para atingir suas metas e seus objetivos, entendendo o contexto atual dos mercados e seus entraves (Klein et al., 2019).

Ao vincular a cadeia de suprimentos à teoria da contingência, observa-se grande influência das premissas teorizadas no tocante à necessidade de adaptação ao ambiente, com vistas à manutenção da plenitude das atividades. O ambiente de incertezas gerado pela pandemia (COVID-19) desafiou as organizações a buscarem processos de readequação, visando manter a sintonia em todos os elos da cadeia. Assim, verifica-se que as contingências impostas pelo contexto podem ser mitigadas ou até mesmo superadas.

Desse modo, é possível considerar que a proposição 2 é, igualmente, válida para esta pesquisa, pois a pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais, positivamente, relacionadas com o elo da cadeia de produção onde a empresa atua. Em relação às proposições 3 e 4, dado que são excludentes em relação às proposições 1 e 2, elas não foram confirmadas neste estudo.

Constata-se que os fatores da Teoria da Contingência (Figura 4), Ambiente, Tecnologia, Estrutura, Estratégia e Gestão/Liderança representam domínios fortes e necessários para que as cadeias agroalimentares sejam ajustadas às condições do ambiente externo. Para atingir melhor desempenho, o fator Gestão/Liderança exerce papel importante no processo, a fim de oferecer suporte e sinergia na condução do planejamento e na prática das atividades, visando suportar as condições adversas das rupturas.

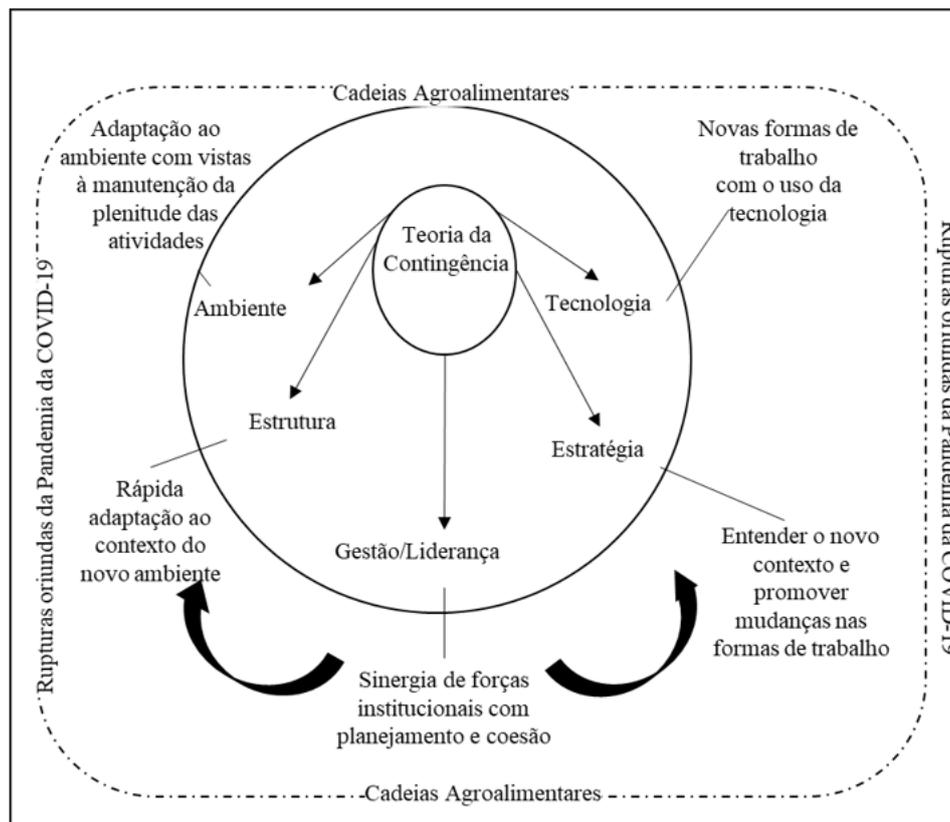


FIGURA 4 – Sinergia dos fatores da Teoria da Contingência
Fonte: dos autores

Com base nos fatores da Teoria da Contingência (Figura 4), o que acontece no ambiente externo à organização, afetará as atividades, a estrutura, a gestão e a tomada de decisão pelos gestores. Portanto, pode-se afirmar que os resultados almejados na teoria da contingência são a máxima eficiência e eficácia, e é nesse ponto que entram as boas práticas de gestão/liderança. Nesse contexto, a cadeia produtiva do agronegócio, tem conseguido, durante a pandemia, manter certo dinamismo e crescer diante dos desafios ora observados. Por fim, esse resultado pode ser confirmado pelo crescimento de 9,2% das exportações do setor, conforme aponta Ondei (2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo constituiu-se em analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pela COVID-19, e propor encaminhamentos para superação/transição, visando a ascensão/progresso organizacional em determinados elos da cadeia produtiva do

agronegócio. Também foram investigadas quatro proposições que se relacionaram com os constructos descritos na Figura 2, através do fluxo operacional das etapas da pesquisa, envolvendo a pandemia de Covid-19 e suas implicações à Teoria da Contingência, e a forma pela qual afetaram as empresas.

A combinação desses temas em um único *framework*, para validá-lo empiricamente junto a instituições ligadas direta e indiretamente ao agronegócio brasileiro, constitui as principais contribuições deste estudo, por meio do qual foi possível identificar as rupturas geradas e as implicações para as empresas no enfrentamento das contingências e na busca por soluções para reduzir as incertezas organizacionais no pós-pandemia. Além disso, este estudo contribui com a literatura sobre a Covid-19 e para formulação de políticas públicas, a fim de promover ações concretas de cunho prático, focadas em minimizar as externalidades negativas derivadas da pandemia.

Os principais resultados desta pesquisa sugerem que contingências, oriundas da pandemia de Covid-19, afetaram as organizações ligadas ao agronegócio tanto direta quanto indiretamente, de forma não uniforme, gerando significativos impactos e rupturas. Tal cenário tem forçado uma readequação com o intuito de manter o desempenho e, inclusive, possibilitar a manutenção de suas atividades econômicas mesmo que de forma reduzida. Para tanto, torna-se necessário investir em tecnologia, infraestrutura, readequação de processos e, até, na reformulação de negócios. Dentre os diversos apontamentos relacionados a essa ruptura, destaca-se o trabalho em *home office*, item apontado fortemente por todos os entrevistados como alternativa aos efeitos da pandemia, analisado de forma positiva até o presente momento e incorporado também no meio rural.

Para superação e transição, apesar de o surto ainda estar em curso, é premente a necessidade de adaptação por parte das organizações, não obstante em um ambiente de incertezas e de crises que foram e estão sendo gerados pela pandemia. No entanto, as empresas precisam projetar estruturas que permitam passar por situações de contingência, a exemplo dessa pandemia que assolou e ainda assola o mundo todo.

Especificamente em relação aos elos da cadeia produtiva agroalimentar, conquanto afetada em menor grau pelas rupturas geradas pela pandemia, é necessário que haja essa adaptação ao ambiente, minimizando, assim, a amplitude dos impactos negativos, ao mesmo tempo que reduza cenários de incerteza e gere melhores resultados.

Nessas circunstâncias, o agronegócio se destaca pelo impacto econômico e social. O impacto social refere-se ao emprego e às possibilidades geradas e reafirmadas no contexto da pandemia ao possibilitar a ininterrupta da cadeia produtiva, desde fornecedores de hortaliças até grandes produtores de *commodities*. No cenário econômico, o agronegócio se destaca por apresentar crescimentos robustos a cada ano, mesmo no contexto da pandemia vivenciada no período 2020/2021.

O crescimento econômico do setor, desse modo, acaba gerando externalidades positivas em diversos outros setores e contribuindo para a geração de emprego e renda.

Destaca-se, à luz da teoria da contingência e das rupturas experimentadas pelo agronegócio, no contexto da pandemia, que tem forçado o setor a adequações de processos em toda a cadeia produtiva, o pleno funcionamento do setor. Como resultado dessas adequações, em 2020, o setor elevou as exportações em 9,2% em comparação com o ano anterior.

Um dos aspectos mais destacados nesta pesquisa aponta para a união das equipes, como forma de superação dos obstáculos. Associado a essa superação, o planejamento e a união do grupo produziram sinergias capazes de proporcionar um ambiente menos adverso durante a pandemia, preparando um cenário melhor para o pós-pandemia. Como herança, permanecerão as lições voltadas à forma cooperativa de agir, aprendidas durante esse período turbulento no qual ainda se encontram as organizações.

O tempo restrito utilizado para conduzir esta pesquisa representa a principal limitação ao estudo. A inclusão apenas de relatórios oficiais de diferentes entidades como subsídio para dialogar com as evidências empíricas coletadas por meio de entrevistas representou outra limitação. Contudo, essas limitações geram oportunidades para estudos futuros explorarem distintos artefatos e fontes de evidências, complementando o panorama sobre os impactos organizacionais gerados pela pandemia.

Como recomendações para futuros estudos, sugere-se replicar a pesquisa para outros setores, como, por exemplo, de serviços, comércio e saúde. Sugere-se, ainda, a utilização de outras abordagens metodológicas e estudos multicascos, além da exploração de outras teorias de base, a exemplo das 5 forças de Porter (2004), o que poderia contribuir para entender os gargalos de fornecimento e logística, identificados no desenvolvimento deste estudo. Ressalta-se que compreender as rupturas e implicações

da pandemia em contextos organizacionais é essencial para traçar caminhos que levem à superação das dificuldades decorrentes desse momento.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. Agradecimentos, também, ao Programa UNIEDU/FUMDES Pós-Graduação, pela concessão de bolsa.

REFERÊNCIAS

- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Background and employee welfare mechanism for social sustainability: sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*. doi: 10.1016/j.spc.2020.06.011
- Bardin, L. (2016??). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro Trads). Edições 70. (Trabalho original publicado em 2016??). Título original: L'analyse de contenu. ISBN 978-85-62938-04-7
- Bastas, A., & Liyanage, K. (2019). Setting a framework for organisational sustainable development. *Sustainable Production and Consumption*. doi: 10.1016/j.spc.2019.06.005
- British Broadcasting Corporation (2020). *Coronavírus: O avanço silencioso da COVID-19 em frigoríficos do Brasil*. BBC, 13 de mai de 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52643096>. Acesso em: 28 mai 2020.
- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6-16.
- Brickell, K., Picchioni, F., Natarajan, N., Guermond, V., Parsons, L., Zanello, G., & Bateman, M. (2020). Compounding crises of social reproduction: Microfinance, over-indebtedness and the COVID-19 pandemic. *World Development*, 136, 105087.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Economic Journal*. Volume 79, Issue 314, 1 de junho de 1969, Pages 403-405, <https://doi.org/10.2307/2230196>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, Paris, volume. 28, número 2, pp. 127-168.
- Christopher, M. I. (2017). Logistics & supply chain management. *Pearson education limited*. (5th ed.)
- DeWit, A., Shaw, R., & Djalante, R. (2020). An integrated approach to sustainable development, National Resilience, and COVID-19 responses: The case of Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 101808. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101808>
- Djalante, R., Shaw, R., & DeWit, A. (2020). Building resilience against biological hazards and pandemics: COVID-19 and its implications for the Sendai Framework. *Progress in Disaster Science*, 100080. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100080>
- Donaldson, B. (2007). Sales management: principles, process and practice (3rd ed.) Palgrave Macmillan.
- Donaldson, L. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. Atlas, 2001.
- Dweck, M. R., Bularga, A., Hahn, R. T., Bing, R., Lee, K. K., Chapman, A. R., ... & Newby, D. E. (2020). Global evaluation of echocardiography in patients with COVID-19. *European Heart Journal-Cardiovascular Imaging*, 21(9), 949-958. doi: 10.1093/ehjci/jeaa178
- Fernandes, A. (2020). Llegó el Virus Coronel. Notas etnográficas sobre Covid-19 entre las personas vulnerables en la ciudad de Rio de Janeiro. *Sexualidad, Salud y Sociedad-Revista Latinoamericana*, (35), 7-34. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-6487.sess.2020.35.02.a>
- Haldma, T., & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management accounting research*, 13(4), 379-400. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0197>
- Junior, R. R. F., & Rita, L. P. S. (2020). Impactos da Covid-19 na economia: limites, desafios e políticas. *Revista Teste*, 1(7), 35-47 <https://doi.org/10.9771/rf.v1i7.37324>
- Klein, S. B., Trocz, P. J. O., Toigo, L. A. & Wrubel, F. (2019). Relationships between types of systems budgets and contingency factors in the industrial sector. *In Anais XIII Congress Anpcont - SP*. São Paulo. <https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i2.7244>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment. Harvard Business School Classics. Irwin, Homewood

- Lin, C. Y., Broström, A., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). Investigating mediated effects of fear of COVID-19 and COVID-19 misunderstanding in the association between problematic social media use, psychological distress, and insomnia. *Internet interventions, 21*, 100345. doi: 10.1016/j.invent.2020.100345
- Majumdar, A., Shaw, M., & Sinha, S. K. (2020). COVID-19 debunks the myth of the socially sustainable supply chain: a case of the clothing industry in countries in South Asia. *Sustainable Production and Consumption* doi: 10.1016/j.spc.2020.07.001
- Malafaia, E., Gasulla, J. M., Escaso, F., Narvaéz, I., & Ortega, F. (2020). An update of the spinosaurid (Dinosauria: Theropoda) fossil record from the Lower Cretaceous of the Iberian Peninsula: distribution, diversity, and evolutionary history. *Journal of Iberian Geology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s41513-020-00138-9>
- Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of Air Transport Management*, 101920. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101920
- Marcelino, J. A., de Oliveira Sverzuti, A. R., & da Silva Trizolio, B. L. G. (2020). Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 3(9), 127-138. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4019854>
- Ministry of Agriculture, Livestock and Supply (2020). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. (2020). *A Pandemia da COVID-19 e as Perspectivas para o setor agrícola brasileiro no comércio internacional*. Adidos agrícolas. Secretaria de Comércio e Relações Internacionais, Brasília/DF.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização: edição executiva*. (2a ed.) pp. 380-380.
- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*. 31, 45- 62. doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001
- Ondei, V. (2020). *Nem a pandemia de Covid-19 para o agronegócio brasileiro*. <https://www.forbes.com.br/negocios/2020/12/nem-a-pandemia-de-covid-19-para-o-agronegocio-brasileiro/>. Acesso em: 06 dez. 2020.
- Paiva Jr, F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31). doi:10.5007/2175-8077.2011v13n31p190
- Penteado, C. S. G., & de Castro, M. A. S. (2020). Covid-19 effects on municipal solid waste management: What can effectively be done in the Brazilian scenario? *Resources, Conservation and Recycling, 164*, 105152. doi: 10.1016/j.resconrec.2020.105152
- Petry, J. F., Sebastião, S. A., Martins, E. G., & Barros, P. B. A. (2019). Inovação e difusão de tecnologia na agricultura de várzea na Amazônia. *Revista de Administração Contemporânea, 23(5)*, 619-635. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190024>
- PriceWaterHouseCoopers, P. (2020). *The vision. Which path will you take*. Available at https://www.vph-institute.org/upload/pwc-pharma2020-report_5192450c305bd.pdf. Accessed at 30 nov.2020.
- Seles, B. M. R. P., de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Latan, H., & Roubaud, D. (2019). Do Environmental Practices Improve Business Performance Even in an Economic Crisis? Extending the Win-Win Perspective. *Ecological Economics, 163*, 189-204 doi: 10.1016/j.ecolecon.2019.04.013
- Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Barp, A. D., & Dias, D. R. (2013). Determinantes contingenciais que contribuem para efetividade do sistema de custeio em hospitais: Um estudo de caso em um hospital do Vale do Itajaí-SC. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, 2(1)*, 67-90
- Silva, W. G., Siqueira, M. F. H., & Nunes, J. A. (2020). Gastos públicos com educação e índices de escolaridade diante do produto interno bruto (pib) municipais: uma análise para o estado do Rio Grande do Norte (RN). *Revista de Administração e Negócios da Amazônia, 12(1)*, 91-107. doi: <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v12n1p91-107>
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (12a ed.) Atlas.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. (6rd ed.) SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed.) Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.) Bookman.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of Coronavirus Disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(5)*, 1729. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17051729>
- World Health Organization. (2020a). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19): situation report - 78*. http://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200407-sitrep-78-covid-19.pdf?sfvrsn=bc43e1b_2. Accessed on september 25, 2020.

- World Health Organization. (2020b). *Report of the WHO-China joint mission on coronavirus disease 2019 (COVID-19)*. <http://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-china-joint-mission-on-covid-19-final-report.pdf>. Accessed on september 25, 2020.
- Wind, T. R., Rijkeboer, M., Andersson, G., & Riper, H. (2020). The COVID-19 pandemic: the 'black swan' for mental health care and a turning point for e-health. *Internet Interventions*, 20, e10317. <http://dx.doi.org/10.1016/j.invent.2020.100317>
- Zhang, J., Wu, W., Zhao, X., & Zhang, W. (2020). Recommended psychological crisis intervention response to the 2019 novel coronavirus pneumonia outbreak in China: a model of West China Hospital. *Precision Clinical Medicine*, 3(1), 3-8. <https://doi.org/10.1093/pcmedi/pbaa006>
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições* [Universidade de São Paulo]. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4878642/mod_resource/content/2/zylber.pdf