

## **REFLEXOS DA PANDEMIA COVID-19: CONTINGÊNCIAS E RUPTURAS NAS CADEIAS AGROALIMENTARES BRASILEIRAS**

**ANA CLÁUDIA LARA**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

**PÉRICLES LUIZ BRUSTOLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

**SIMONE SEHNEM**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

**DULCIMAR JOSÉ JULKOVSKI**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

# REFLEXOS DA PANDEMIA COVID-19: CONTINGÊNCIAS E RUPTURAS NAS CADEIAS AGROALIMENTARES BRASILEIRAS

## 1 INTRODUÇÃO

O surto da pandemia do Coronavírus (COVID-19) expôs a fragilidade dos negócios e milhões de trabalhadores ficaram sem emprego e encaram um futuro incerto (MAJUMDAR, SHAW, & SINHA, 2020). Sendo indiscutivelmente a pandemia que mais afetou humanidade no último século (ABID et al, 2020), causando consequências e rupturas que atingem todas as operações de negócios e a população humana (WANG, 2020). Os negócios e a população humana, não estavam preparados para a onda de impacto que o COVID-19 gerou no mundo, e isso tem ocasionado incontáveis problemas de ruptura social e empresarial (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020a). Esse é o momento que os empreendimentos buscam formas de atingir um equilíbrio nos negócios (BASTAS; LIYANAGE, 2019) e requer dos gestores e empresários, o discernimento para compreender como lidar com essa nova realidade, pois a pandemia causada pelo COVID-19 (WIND, 2020), provocou uma ruptura em todos os setores da economia e sociedade e está agindo como um catalisador de mudanças em todos os processos (BRETAS; ALON, 2020).

As mudanças do ambiente foram significativas em todos os setores, surpreendendo empresas, governos e instituições que se viram forçados a adaptar-se a nova realidade. Não diferente, foi o ambiente verificado no agronegócio, que teve desafios específicos dado o grau de complexidade, devido a natureza sazonal da agricultura (PETRY, et al., 2019). O impacto causado pela pandemia global do COVID-19 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020b) e as consequentes mudanças bruscas que as empresas sofreram, é capaz de colocar em xeque o mais brilhante planejamento organizacional. A presença do 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 possam passar por situações de contingência ou seja, situações inesperadas como a pandemia do COVID-19 de maneira eficaz e eficiente. Dessa forma, as rupturas que a COVID-19 impõem nos setores da economia e sociedade, podem ser minimizadas via enfrentamento das contingências impostas pela pandemia. Podem resultar em melhores resultados e reduzir os níveis de incertezas (PENTEADO; DE CASTRO, 2020). Embora ainda desconhecidos, os reais impactos da COVID-19 na economia mundial, estima retração do PIB global em torno de 3% (FERNANDES, 2020). A estimativa de redução do PIB brasileiro ainda é desconhecida, 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 números pouco vistos anteriormente. Malafaia et al. (2020) destacam que estas 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).

O estudo contribui para a literatura sobre a COVID19 e as rupturas geradas no agronegócio, e implica para as empresas em enfrentar contingências e buscar soluções para reduzir as incertezas organizacionais que virão no pós-pandemia. Essas constatações são possibilidades de investigações futuras para os gestores identificarem e promoverem a melhoria

contínua por meio de decisões oriundas dos fatores contingenciais impostas pela pandemia, bem como para as formulações das políticas para promover ações concretas de cunho prático para minimizar as externalidades negativas.

Baseado nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pelo COVID-19 e encaminhamentos para superação/transição para a ascensão/progresso organizacional no âmbito do agronegócio. Dessa forma o problema de pesquisa visa responder as seguintes questões: Quais são as rupturas oriundas da pandemia gerada pela COVID-19 no âmbito do agronegócio? Quais os encaminhamentos necessários para superação/transição para ascensão organizacional no âmbito do agronegócio?

A estrutura do trabalho contempla cinco seções, sendo a primeira a introdução; a segunda, a fundamentação teórica; a terceira, a descrição dos processos metodológicos; na quarta seção, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos. Na última seção as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da contingência, rupturas organizacionais e Covid-19

A Teoria da Contingência explica que os fatores organizacionais podem vir a interferir no processo de tomada de decisão das empresas. Consideram ambientes incertos e o nível de informações disponíveis (BURNS; STALKER, 1961). Ainda, aborda que não existe uma estratégia administrativa geral aplicável em todas as empresas e em todas as circunstâncias, pois os sistemas são desenvolvidos com base em uma combinação de fatores externos e características internas das empresas (CHENHALL, 2003). As empresas são vistas como sistemas compostos em subsistemas. Possuem departamentos e unidades que se relacionam e interagem em fatores, descrição e atributos (tabela 1), tanto interna quanto externamente, interagindo com os ambientes. Chendall (2003) aponta que é preciso a readequação constante para manter o desempenho. A manutenção constante dos fatores organizacionais, necessita buscar a melhor maneira para se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos entendendo o contexto atual dos mercados e seus entraves (KL et al., 2019).

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 abrangendo estabilidade, previsibilidade e a rapidez 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.  | Com relação ao desenvolvimento de novos produtos; Contratação e demissão de pessoal; Seleção de investimentos considerados relevantes para a empresa; Alocação orçamentária; Decisões 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; Oferecer 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. | Desenvolver características únicas do produto/serviço. Sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis. Sistema orgânico é apropriada 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, Trocz, Toigo e Wrubel, (2019); DeWit, Shaw e Djalante (2020).

Os fatores contingenciais (tabela 1) são endógenos e exógenos e podem determinar influências nas estratégias e na estrutura organizacional (CHENDALL, 2003). E ainda, as contingências de tecnologia, estrutura, e estratégia, podem gerar informações que impactam de alguma forma nos resultados (KLEIN, et al., 2019) e ajudar a superar entraves gerados por rupturas do mercado, como a COVID-19 (DEWIT et al., 2020).

A crise causada pelo COVID-19 trouxe significativos impactos e rupturas nos mercados, e com isso, as empresas podem tirar lições para amenizar esses fatores como investir em autoconhecimento e criar inteligência coletiva para amenizar as rupturas significativas que a pandemia incute nos negócios (MANEENOP; KOTCHARIN, 2020). Choques exógenos como a pandemia da COVID-19 causam conjunturas críticas com consequentes mudanças na trajetória das empresas e essa nova trajetória, pode criar condições de manter, e mesmo ampliar, as contribuições para todos os segmentos e em especial a segurança alimentar (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2020).

A pandemia também impactou nos custos do agronegócio, dada a redução dos preços internacionais do petróleo, o transporte, colheita e escoamento foram reduzidos (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2020). Do lado das receitas, produtos como soja, café e algodão tendem a valorizar-se devido à desvalorização cambial, dado que seus preços são cotados em dólar (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2020). Quando analisadas as exportações, o agronegócio brasileiro apresentou números pouco vistos anteriormente. Malafaia et al. (2020) destacam que estas cresceram 13,3% em relação ao mesmo período de 2019. Nesse contexto, a Teoria da Contingência, que tem como premissa de não existir nada imutável nas empresas (KLEIN, et al. 2019), possibilita realizar alterações na realidade das empresas para se adequar 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 e faz com que surjam novas informações que impactam nos resultados de uma empresa, confirmando que mesmo existindo contingências, é possível gerir e tomar ações para minimizar seus efeitos e corrigir as rupturas causadas (DEWIT; SHAW; DJALANTE, 2020).

De acordo com a revisão da literatura, são propostas as seguintes proposições (Figura 1):

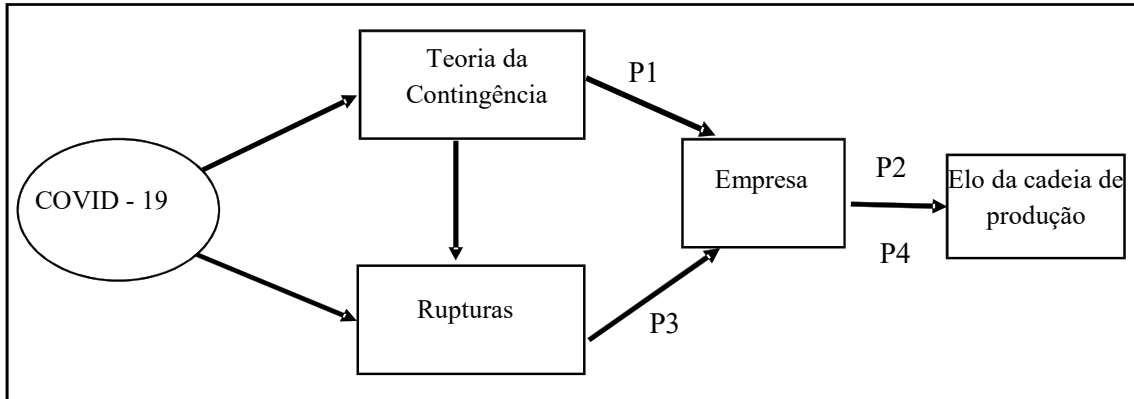
P1: A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais que estão positivamente relacionadas com o ambiente de atuação da empresa.

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

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

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

Figura 1  
**Relações entre as proposições.**



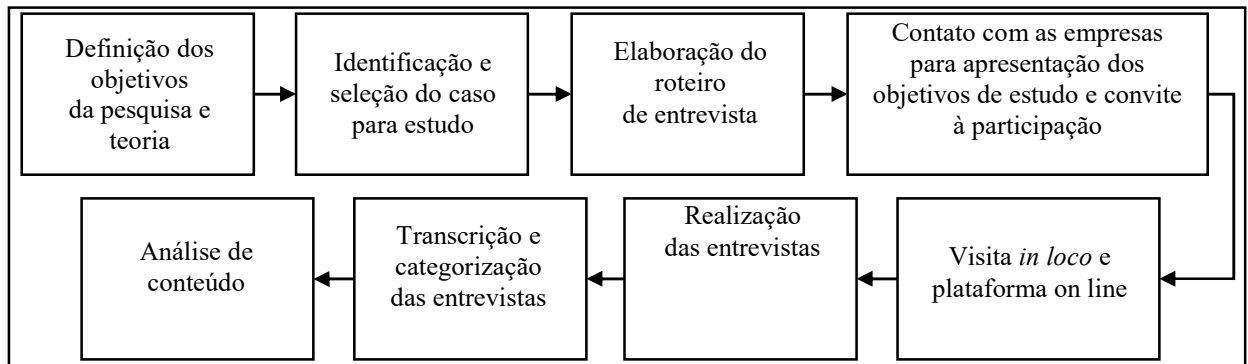
Fonte: Os autores.

A pandemia da COVID-19 (Figura 1), gera incontáveis problemas de ruptura social e empresarial (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020a). A Teoria da Contingência, aborda que as condições do ambiente causam transformações nas organizações. Otley (2016), aponta que as empresas devem adaptar-se e serem flexíveis para acompanhar o dinamismo e buscar um equilíbrio (BASTAS; LIYANAGE, 2019). Ainda, Otley (2016) menciona que um dos fatores fundamentais nesse processo, é a importância das situações, contingências, que ocorrem no contexto externo ou ambiental (Wind, et al., 2020), onde a empresa pode reagir às suas variações, compreender e aprender a lidar com as rupturas oriundas da nova realidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se um estudo de caso único por meio de unidades focais previamente selecionadas. O 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 no produto final e consumo. Assim, as associações representativas do setor agroindustrial brasileiro, vinculados direta e indiretamente fizeram parte da amostra. O estudo foi operacionalizado a partir da definição dos objetivos de pesquisa e abordagem conceitual, identificação e seleção do caso de estudo. A Figura 2 apresenta o fluxo operacional das etapas da pesquisa.

Figura 2  
**Fluxo operacional das etapas da pesquisa.**



Fonte: Os autores.

A coleta de dados para este estudo começou com uma definição do perfil das associações/entidades a serem investigadas. A amostra foi não probabilística e por tipicidade, mediante seleção de entes representativos da população-alvo (VERGARA 2010). A partir do levantamento das instituições potenciais para participar da pesquisa gerou-se um número de 30 participantes. Após o contato e envio do convite para participar das entrevistas, o retorno foi de 12 associações, ou seja, 40%. Sendo essa a amostra final do estudo. A cadeia produtiva do agronegócio padrão se caracteriza por possuir cinco elos (Batalha, 2000), apresentados na tabela 2. Esses são o lócus de análise deste estudo.

Tabela 2

**Elos da cadeia produtiva**

| <b>Elos</b>                 | <b>Caracterização</b>   |
|-----------------------------|---|
| 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 commodities, caso da madeira, cereais e oleaginosas, além de leite e carne. (fazendas, sítios, granjas, hortas).   |
| 3. Processadores            | Representadas pelas 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    | Representa o conjunto de associações, organizações, empresas e instituições ligadas indiretamente ao agronegócio.   |

Fonte: Adaptado pelos autores de Batalha (2000).

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, realizadas aos responsáveis pelas instituições (que ocupam cargos de presidentes, vice-presidentes, gerentes, diretores e coordenadores), convidando para participação no estudo e agendamento das entrevistas via *google meet*, *zoom*, *webex*, *skype*, 4 visitas in loco, transcrição na íntegra; e, por fim, análise de conteúdo (BARDIN, 2016). A preferencialidade pelas entrevistas remotas deu-se em função do contexto da pandemia COVID-19 (OMS, 2020). Os sujeitos entrevistados foram nominados por codinome e são descritos na tabela 3 de acordo com ordem cronológica das entrevistas.

Tabela 3

**Sujeitos entrevistados neste estudo**

| <b>Codinome</b> | <b>Sujeitos</b> | <b>Tempo no cargo</b> | <b>Escolaridade</b> | <b>Elo da Cadeia de Produção/Setor</b> | <b>Abrangência de atuação</b> |
|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------|--|-------------------------------|
| I1              | Pesquisador     | 18 meses              | Superior            | Fornecedores de Insumos                | Regional                      |

|     |                     |           |                        |   |          |
|-----|---------------------|-----------|------------------------|---|----------|
| I2  | Presidente          | 48 meses  | Superior               | Fornecedores de Insumos /<br>Processadores  | Regional |
| I3  | Presidente          | 12 meses  | Superior               | Associações indiretas                       | Estadual |
| I4  | Presidente          | 15 meses  | Superior               | Atacadistas e Varejistas                    | Estadual |
| I5  | Presidente          | 21 meses  | Superior               | Fornecedores de Insumos                     | Estadual |
| I6  | Presidente          | 24 meses  | Superior               | Associações indiretas                       | Regional |
| I7  | Assessor            | 156 meses | Superior               | Associações indiretas                       | Regional |
| I8  | Presidente          | 20 meses  | Superior               | Fornecedores de Insumos                     | Estadual |
| I9  | Presidente          | 12 meses  | Superior<br>incompleto | Produtores                                  | Regional |
| I10 | Diretor             | 24 meses  | Superior               | Fornecedores de Insumos<br>/ Produtores     | Nacional |
| I11 | Presidente          | 120 meses | Superior               | Fornecedores de Insumos<br>/comercialização | Nacional |
| I12 | Vice-<br>Presidente | 10 meses  | Superior               | Associações indiretas                       | Estadual |

Fonte: Os autores.

As entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2020, foram gravadas com autorização dos envolvidos e tiveram duração aproximada de 41 minutos cada, totalizando 8 horas e 12 minutos. Os relatos foram transcritos e resultaram em 75 páginas. A ordem dos entrevistados (tabela 3) segue a ordem que ocorreu as entrevistas. O desenvolvimento do roteiro de entrevista foi segmentado em torno de 5 variáveis chave: ambiente, estratégia, tecnologia, gestão e estrutura (CHENDALL, 2003; KLEIN, et al, 2019; DEWIT; SHAW; DJALANTE, 2020).

Considerando o estudo qualitativo, utilizamos para as análises a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). As categorias de análise foram estabelecidas *a priori* conforme a teoria da contingência preconiza, a saber: Estrutura, Ambiente, Tecnologia, Estratégia e Gestão (BURNS; STALKER 1961; LAWRENSE; 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). Esta maneira de categorizar os achados permitiu ampliar a compreensão da realidade vivida pelos respondentes, a partir das nuances da percepção dos entrevistados. Por fim, efetuamos a análise de conteúdo 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, utilizamos figuras e tabelas. As categorias de análise foram elaboradas de acordo com as variáveis utilizadas no roteiro de entrevistas.

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, 2018). Para a validade da pesquisa qualitativa foi realizado um pré-teste do questionário de forma presencial, a fim de verificar a coerência e robustez do questionário quanto ao objetivo da pesquisa (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011). Após realizado o pré-teste, não se verificou necessidade de ajuste no questionário.

Para verificar critérios de confiabilidade, Paiva Jr., Leão e Mello (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,

8 retornaram buscando informações adicionais e confirmando a entrevista. Após novo contato com as 22 não respondentes, outras 5 retornaram confirmando a possibilidade de entrevista. Para extração dos dados utilizou-se o software Atlas Ti conforme categorias apresentadas anteriormente.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS 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. O uso do Atlas/ti permitiu uma organização dos dados que facilitou o processo de análise. Associados a 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 a 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; b) implantação de trabalho remoto. Os códigos, nesse caso, são subcategorias que estão diretamente relacionadas às respectivas categorias. A tabela 4 apresenta o número de citações codificadas segundo o respectivo código, de acordo com as entrevistas.

Tabela 4

#### Número de citações segundo categorias e códigos - Atlas Ti

| Instituições                                |  | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | Totais |
|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--------|
| <b>Categorias</b><br><b>Estratégia (C1)</b> | <b>Códigos</b><br>○ 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   | 12     |
|   | ○ Busca da alta qualidade do produto/serviço           | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   | 1   | 0   | 3      |
| <b>Ambiente (C2)</b>                        | ○ 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     |
| <b>Estrutura (C3)</b>                       | ○ Respostas organizacionais                            | 1  | 2  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1   | 0   | 0   | 7      |
| <b>Gestão (C4)</b>                          | ○ Posicionamento de liderança                          | 3  | 3  | 1  | 4  | 1  | 8  | 1  | 2  | 0  | 1   | 3   | 1   | 28     |
|   | ○ 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  |
| <b>Tecnologia (C5)</b> | ○ 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  | 12  |
| <b>Totais</b>          |                                  | 21 | 22 | 17 | 22 | 22 | 27 | 16 | 21 | 12 | 22 | 11 | 17 | 230 |

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do Atlas Ti.

Os resultados (tabela 4) foram apresentados seguindo uma sequência que parte das informações mais citadas, segundo cada categoria de análise, a saber:

#### 4.1 Estratégia (C1)

A reengenharia de processos, dentro da categoria estratégia (CI), teve o maior número de apontamentos pelos entrevistados e observou-se que, as empresas procuraram se 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 procurou atender todos suprindo as demandas e evitando perdas na comercialização. Ainda, I8 aborda que realizam rodadas de negócios virtualmente com todas as regiões de abrangência da empresa. Nessa lógica de negócios virtuais, entrevistado I1 aponta que surgiu a necessidade de escoar a produção de forma direta ao consumidor, onde passou-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 criou novas possibilidades de negócios. Entrevistado I12 aponta como exemplo, as mudanças ocorridas nas instituições de ensino que passaram de formas de trabalho totalmente presencias para totalmente virtuais. Aborda também, que para alguns setores da cadeia produtiva, não foi possível adequarem-se a essas novas demandas, e esses setores, estão sofrendo maiores impactos. Nesse contexto, entrevistado I4, aborda que para se sair melhor, cliente e fornecedor necessitam estar ligados por ferramentas tecnológicas para estreitar os contatos e permitir maior rapidez. Para a busca da alta qualidade do produto/serviço, 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 a manutenção da viabilidade do negócio associada ao pleno funcionamento dos elos da cadeia produtiva e permitiu também, aliar os fatores de processo e relacionamento cliente/fornecedor.

#### 4.2 Ambiente (C2)

Em relação ao ambiente, nota-se na 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 experimentou severas consequências. A grande maioria dos entrevistados destacou aspectos positivos durante a pandemia para o setor, embora, de forma geral, os impactos mais severos foram indiretos. Nesse sentido o I12 destacou o baixo impacto da pandemia nas atividades relacionadas à cadeia produtiva no agronegócio. Aponta aspectos relacionados a importância do agronegócio a 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 tão 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, o que evidencia-se no depoimento abaixo:

“...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. No período da pandemia, essas commodities tiveram seus preços elevados significativamente a valores até então jamais vistos (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2020). As citações abaixo ilustram 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 que? Porque a alimentação não para...” (I12)

Apesar do consenso de que o agronegócio foi pouco afetado no contexto da pandemia, o entrevistado (I10) destaca efeitos indiretos que impactaram no pleno funcionamento das atividades. Na mesma linha, destacam-se os seguintes relatos:

“...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)

“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”.

(Entrevistado I5)

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

### **4.3 Estrutura (C3)**

A observação da categoria C3 via código respostas organizacionais, demonstra que as instituições precisaram adaptar suas estruturas organizacionais e ações com vistas ao atendimento de rupturas oriundas da pandemia. Em relação às organizações ligadas diretamente ao agronegócio a precariedade de infraestrutura de comunicação apresentou-se como um limitador às novas necessidades. Conforme (I8) há muito o que evoluir porque no meio rural há dificuldade de infraestrutura de internet, há muitos agricultores que não têm o conhecimento de ferramentas de comunicações e inclusão digital, corroborando essa afirmativa o I2 menciona que para o produtor é difícil levar a formação de forma virtual, por exemplo. Outro aspecto relacionado a categoria estrutura diz respeito à contratação e demissão de pessoal (Klein, Trocz, Toigo, & Wrubel, 2019). Nesse sentido, destaca-se as demissões verificadas em outros setores e, em menor volume, nas empresas ligadas diretamente ao agronegócio. Dos entrevistados, classificados como 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 dividida em 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. Um sistema orgânico é apropriado às condições de mudança, que dão origem a problemas constantes e necessidade de ações imprevistas (DEWIT; SHAW; DJALANTE, 2020). Fato que vai ao encontro do que relata o 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 tem 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 sobre 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. Também foi destacado 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, fato que impactou 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, e também 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 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, o código sinergia de forças institucionais, aponta 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.

#### 4.4 Tecnologia (C5)

A categoria Tecnologia buscou identificar aspectos relacionados à inovação, ao comércio eletrônico, gerenciamento das relações entre clientes e fornecedores, troca de dados de forma eletrônica e demais aspectos voltados à tecnologia durante o período ocasionado pela pandemia. Dois códigos foram atribuídos à categoria: implantação de trabalho remoto e investimento em inovação. Os dois códigos foram citados 14 e 12 vezes respectivamente. No código implantação do trabalho remoto somente o entrevistado I5 mencionou 5 vezes a produtividade adquirida nesse formato. Como exemplo, cita-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”. Acrescenta-se que a entidade obteve muitos ganhos relacionados

ao home-office, como aumento do rendimento do trabalho, além de ajudar a minimizar a ansiedade em relação a ausência do trabalho. Outro item muito destacado foi a facilidade de comunicação, considerado consenso entre os entrevistados.

Contudo, o entrevistado I5 destacou a necessidade de regulamentação do home-office, pois há a expectativa de que este tende a se perpetuar, desde que tratado de maneira formal, inclusive com estrutura para tal e adequações legais. Em relação ao código investimento em inovação, foi além da questão estrutural, as capacitações para lidar com o novo ferramental nem sempre familiar aos usuários, conforme destaca o entrevistado I12. Um exemplo mencionado é o 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. Especificamente, a área rural identificou 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, destaca-se a fala do I12 que menciona "... confiar e investir em ciência e tecnologia" assim como I3 "a gente não pode deixar de investir e inovar, na crise que surgem as oportunidades". Em suma, a inovação foi muito além da tecnologia, alterando inclusive, processos até então dados como imutáveis tornaram-se impraticáveis, dando lugar a novas formas de relacionamento entre produtores, comercializadores e consumidores.

#### **4.5 Discussões**

Nesta seção, as quatro proposições de pesquisa serão discutidas juntamente com os principais resultados da pesquisa. Primeiro, em relação à proposição 1 (A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais que estão positivamente relacionadas com o ambiente de atuação da empresa). De acordo com a instituição 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. 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 afetando, inclusive, setores posteriormente classificados como essenciais. Ao mesmo tempo ocasionaram dificuldades dos produtores em escoar sua produção. Forçaram a busca destes por novas alternativas de comercialização. Achados estes que corroboram com 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). Neste sentido, I8 relata que há muito o que evoluir no meio rural devido às dificuldades de acesso à internet. Muitos gargalos se apresentaram demandando investimento em infraestrutura, pois as rupturas causadas durante a pandemia exigiram uma mudança da tradicional forma que estávamos habituados a trabalhar. Tal fenômeno dificultou que as atividades fossem realizadas adequadamente e de forma eficaz. A Teoria da Contingência trata, entre outras, da adaptação de projetos às incertezas enfrentadas em cenários incertos. O mesmo deve ocorrer em relação às estruturas durante o advento de excepcionalidades como as verificadas durante a Pandemia (BRICKELL et al., 2020).

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 é 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 somente individual qualquer elo da cadeia. Diferentemente 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, o que levou as pessoas a perceberem a necessidade de uma dieta mais saudável, criando novas demandas. Certas contingências forçaram as empresas a novas ações, na busca de minimizar seus efeitos, corrigindo rupturas causadas pelo ambiente. (DEWIT; SHAW; DJALANTE, 2020).

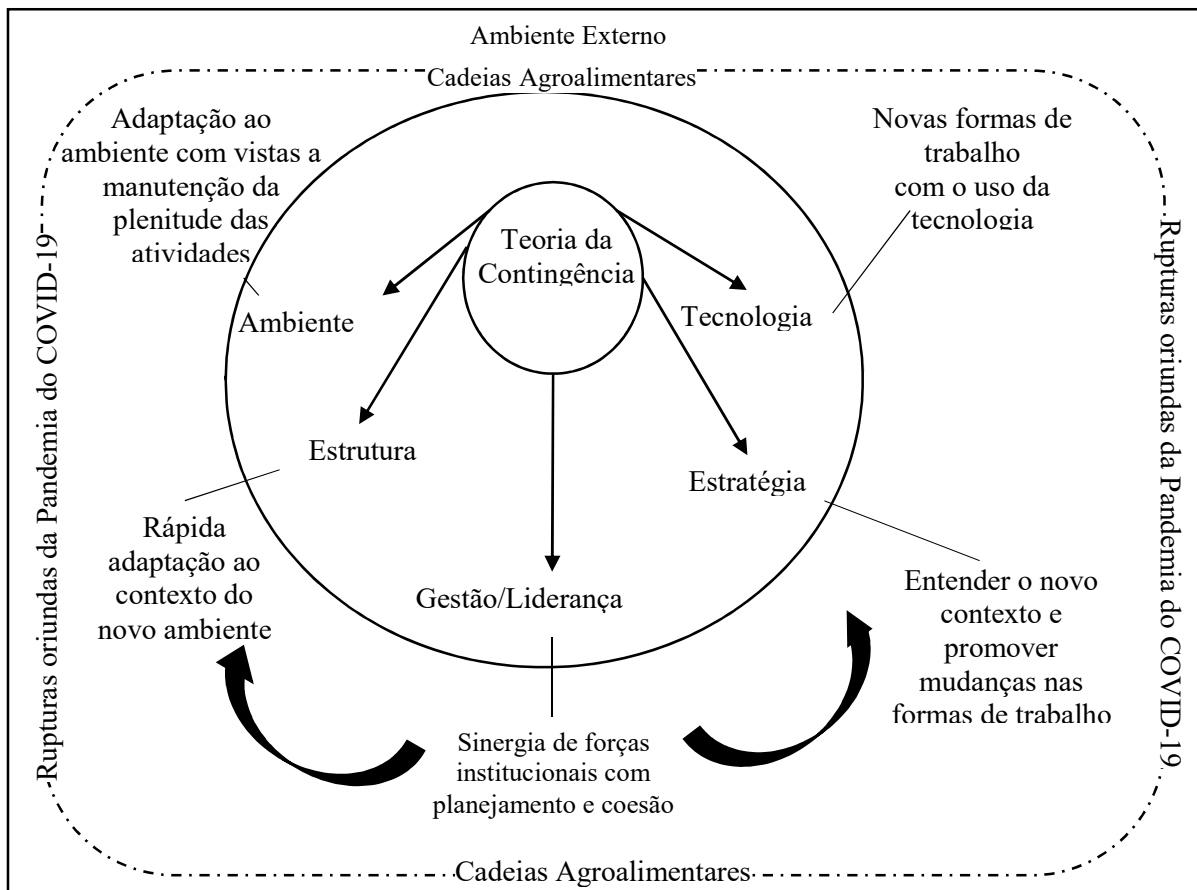
Este estudo identificou aspectos positivos relativos ao home office, considerando que as empresas foram forçadas a adotar esse modo de trabalho após o início da pandemia. Novos formatos de comunicação e interação foram aprimorados e intensificados de forma ágil, a exemplo de videoconferências, grupos de WhatsApp, capacitações via Youtube, etc., o que gerou economia em deslocamentos, otimização de tempo, dentre outras vantagens. Esse fenômeno foi verificado nas instituições ligadas de forma direta e indiretas às cadeias de suprimento do agronegócio, inclusive no meio rural. Enfatiza-se a premissa decorrente da teoria, de que não existe nada imutável nas empresas. As contingências é o 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 seus efeitos e corrigir as rupturas causadas (KLEIN et al., 2019).

Assim, é possível considerar que a proposição 1 é válida para esta pesquisa, porque a pandemia da Covid-19 gerou contingências organizacionais relacionadas com o ambiente de atuação da empresa. Em relação a proposição 2 (A pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais que estão positivamente relacionadas com o elo da cadeia de produção onde a empresa atua). Para essa proposição, 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. O agronegócio não parou e continuou faturando como evidenciado anteriormente. Isso se deu devido a essencialidade da atividade. Conforme relatado por diversas instituições, a cadeia produtiva não pode parar nem do lado da oferta (produção de aves, suínos, etc.) tampouco do lado da demanda. O consumo das pessoas, conforme relatado por I6, diferente de outros setores que podem esperar um pouco, no agronegócio, não pode esperar pois não pode faltar alimento para a população. Aponta o relatório PricewaterhouseCoopers (2020) o aumento do consumo do suco de laranja e do café, dado que ao ficar mais em casa, o consumo destes itens acabou se elevando, provocando pressão altista nos preços. Nesse sentido, a teoria da contingência contribui para explicação de tal fenômeno, pois destaca 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 ocorra 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 nesse período. O relato do I8 reflete tal assertiva: “pode-se afirmar, mais do que nunca, que o agronegócios mantem muito das riquezas do nosso país, a agricultura não parou de crescer ao mesmo tempo em que se percebe grandes avanços na exportação. Contudo outro ponto que gera contingências dentro do elo da cadeia de produção é acerca do fornecimento de insumos para o agronegócio. Falta matéria-prima devido a diminuição da produção em alguns setores de produtos de base como o aço. Dado que as empresas assemelham-se a sistemas compostos em subsistemas tanto interna quanto externamente que interagem com os ambientes, é preciso a 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 a necessidade de adaptação ao ambiente com vistas a manutenção da plenitude das atividades. O ambiente de incertezas gerados pela pandemia (COVID-19), desafiou as organizações a processos de readequação visando manter todos os elos da cadeia em sintonia. As contingências impostas pelo contexto podem ser mitigadas ou até mesmo superadas. É possível considerar que a proposição dois é válida para esta pesquisa, porque a pandemia da COVID-19 gera contingências organizacionais que estão positivamente relacionadas com o elo da cadeia de produção da empresa. As proposições 3 e 4, dado que são excludentes em relação as proposições 1 e 2, as mesmas não foram confirmadas. Os fatores (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, para oferecer suporte e sinergia na condução do planejamento e prática das atividades, visando suportar as condições adversas das rupturas.

Figura 4  
Sinergia dos fatores da Teoria da Contingência



Fonte: Os 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 decisões 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, conseguiu, durante a pandemia, manter certo dinamismo e crescer diante os desafios ora observados. Por fim, o resultado pode ser verificado no crescimento das exportações do setor em 9,2% conforme aponta (ONDEI 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E FUTURAS PESQUISAS

O objetivo deste estudo constituiu em analisar as rupturas oriundas da pandemia gerada pelo COVID-19 e encaminhamentos para superação/transição com vistas a ascensão/progresso organizacional. Também foram investigadas quatro proposições que se relacionaram com os constructos descritos na figura 2 através do fluxo operacional das etapas da pesquisa, que envolveram a pandemia Covid-19 e suas implicações à teoria da contingência assim como 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, são as principais contribuições deste estudo. Foi possível identificar as rupturas geradas e implicações para as empresas ao enfrentar contingências e buscar soluções para reduzir as incertezas organizacionais que virão no pós-pandemia. Além disso, contribui para a literatura sobre a Covid-19 e para formulações das políticas públicas, a fim de promover ações concretas de cunho prático para minimizar as externalidades negativas derivadas da pandemia.

Tal cenário forçou uma readequação por parte das organizações com o intuito de manter o desempenho e até mesmo possibilitar a manutenção de suas atividades econômicas mesmo que forma reduzida. Para tanto, foi necessário investimento em tecnologia, infraestrutura, readequação de processos e até mesmo reformulação de negócios. Dentre os diversos apontamentos relacionados a ruptura, destacamos 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 incorporado também no meio rural.

Para superação e transição, apesar do surto ainda estar em curso, é premente a necessidade de adaptação por parte das organizações, mesmo em um ambiente de incertezas e de crises que foram e estão sendo gerados pela pandemia. No entanto, as empresas precisam projetar estruturas que possam passar por situações de contingência, como a exemplo dessa pandemia que assola o mundo todo. Especificamente em relação aos elos da cadeia produtiva agroalimentar, mesmo que afetada em menor grau pelas rupturas geradas pela pandemia, é necessária que haja essa adaptação ao ambiente, minimizando assim, a amplitude dos impactos negativos ao mesmo tempo que possam reduzir cenários de incerteza e gerar melhores resultados. Um dos aspectos mais destacados na pesquisa apontou a união das equipes como forma de superação dos obstáculos. Associados a esta, o planejamento e a união do grupo produziram sinergias capazes de proporcionar um ambiente menos adverso durante a pandemia, melhorando o cenário pós-pandemia. Como herança, ficam as lições voltadas à forma cooperativa de agir, aprendidas durante esse período turbulento ao qual se encontram as organizações.

A principal limitação do estudo está associada a exploração principal de uma única fonte de dados. Muito embora as entrevistas tenham sido realizadas em profundidade, com um acervo rico e robusto de informações, é sempre oportuno explorar múltiplas fontes de dados em estudos de caso. Dado o tempo restrito utilizado para conduzir esta pesquisa, apenas relatórios oficiais de diferentes entidades foram incluídos como subsídio para dialogar com as evidências empíricas. Isso gera oportunidades para estudos futuros explorarem distintos artefatos e fontes de evidências para complementar o panorama sobre os impactos organizacionais gerados pela pandemia.

### Referências

Abid, G., Ahmed, S., Elahi, NS, & 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. Tradução: Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 3ª reimp. 1ª ed. de 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
- Batalha, M. O. (2000). *Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. Editora Atlas SA.
- 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, v. 28, n. 2, p. 127-168.
- Christopher, M. I. (2017). Logistics & supply chain management. 5th Ed. *Pearson education limited*.
- 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.ijdrr.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 Edition, Palgrave Macmillan.
- 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](https://doi.org/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>
- 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*. doi: <https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i2.7244>
- 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](https://doi.org/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>
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização: edição executiva*. 2ª edição (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, Vera. **Nem a pandemia de Covid-19 para o agronegócio brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/negocios/2020/12/nem-a-pandemia-de-covid-19-para-o-agronegocio-brasileiro/>. Acesso em: 06 dez. 2020.
- Penteadó, 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](https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105152)
- Petry, J. F., Sebastião, S. A., Martins, E. G., & Barros, P. B. de 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](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](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.04.013)
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. 6rd Ed. United Kingdom: SAGE Publications,
- 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>
- Who - 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](http://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200407-sitrep-78-covid-19.pdf?sfvrsn=bc43e1b_2). Accessed on September 25, 2020.
- Who - 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>