



Cooperação e resiliência coletiva de empresas vinculadas ao agronegócio

Cooperation and collective resilience of agribusiness companies

Geisiane de Oliveira Sena¹

Isielli Mayara Barzotto Martins Tierling²

Resumo

Este estudo aborda o surgimento de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento da crise econômica instalada no período de pandemia de COVID-19. A partir da teoria da ação coletiva e das abordagens sobre resiliência, o objetivo principal foi analisar as estratégias coletivas com finalidade econômica, criadas ou modificadas pelas empresas de comercialização de máquinas, implementos e sementes e insumos agrícolas do município de Campo Mourão/PR, no período posterior ao início da pandemia do COVID-19. Por meio da aplicação de questionários, realizou-se um levantamento, cujos dados foram analisados pelo método qualitativo. Concluiu-se que, com a instabilidade e prejuízo econômico causado pela pandemia, foram criadas parcerias com outras empresas e com pessoas físicas, e parcerias informais. As principais finalidades da cooperação incluíram a redução de gastos e redução da necessidade de investimentos, garantia de entrega de produtos aos clientes e melhor adaptação à nova realidade de mercado. Concluiu-se que, apesar de as empresas terem sido afetadas de forma drástica, as ações coletivas se apresentaram como fonte de resiliência, uma vez que contribuíram diretamente à saúde financeira da empresa, viabilizando melhor desempenho econômico-financeiro.

Palavras-chave: Cooperação; Ações coletivas; Resiliência coletiva.

Cite as: (APA) De Oliveira Sena, G. & Barzotto Martins Tierling, I. M. (2023). Cooperação e resiliência coletiva de empresas vinculadas ao agronegócio *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 10 (1), 1-20

Abstract

The aim was to analyze the collective strategies with an economic purpose, created or modified by companies selling machinery, implements and agricultural seeds and inputs in the municipality of Campo Mourão/PR, in the period following the start of the COVID-19 pandemic. A survey was carried out using questionnaires, and the data was analyzed using the qualitative method. It was concluded that, with the instability and economic damage caused by the pandemic, partnerships were created with other companies and individuals, as well as informal partnerships. The main purposes of the cooperation included cutting costs and reducing the need for investment, guaranteeing delivery of products to customers and better adapting to the new market reality. It was concluded that, although the companies were drastically affected, collective actions were a source of resilience, as they contributed directly to the company's financial health, enabling better economic and financial performance.

Keywords: Cooperation; Collective actions; Collective resilience.

¹Universidade Estadual do Paraná - campus Campo Mourão - UNESPAR. Brasil. E-mail: geisianegeisi98@gmail.com

²Universidade Estadual do Paraná - campus Campo Mourão - UNESPAR. Brasil. E-mail: isielli.tierling@unespar.edu.br

1. Introdução

As consequências do isolamento social imposto pela pandemia de Covid-19 empurraram muitos líderes e empresários a problemas de gestão, tais como a falta de suprimentos e matéria prima e baixa no faturamento, o que resultou em cortes nos salários e demissões (APA, 2021). Especificamente no ramo do agronegócio, a necessidade de buscar alternativas para o enfrentamento da pandemia evidenciou temas como a cooperação e resiliência coletiva, que aborda a capacidade de lidar e superar as adversidades, aprender com os desafios e dificuldades encontradas, e obter melhores resultados quando há atuação coletiva (Nassar, 2001; Meneghel et al., 2013; Tierling & Schmidt, 2020).

A teoria da ação coletiva traz importantes contribuições para a compreensão dos arranjos comerciais estabelecidos, mais especificamente sobre aqueles formados em grupo, onde predominam as ações de cooperação, ou seja, ações em que predominam interesses em comum entre os indivíduos. No meio rural, as ações coletivas podem se estabelecer em diferentes formatos, como por exemplo, as associações e cooperativas, *clusters*, redes, entidades de representação de compra, venda ou crédito, ou ainda na forma de contratos (formais ou informais) (Nassar, 2001; Schmidt et al., 2018).

Não apenas isso, as ações de cooperação podem se apresentar em diferentes níveis de governança (horizontal, vertical ou em ambos), formando estruturas complexas de cooperação (Powell, 2003; Ménard, 2004; Zylbersztajn, 2005; Schmidt, 2012). Essas ações, denominadas pela Teoria da Ação Coletiva como ações coletivas ou ações de cooperação, são capazes de contribuir para o desenvolvimento regional, possibilitando a criação de valor e promovendo diversos benefícios para os indivíduos que delas participam (Tierling & Schmidt, 2017; Tierling & Schmidt, 2020).

O fato de as ações coletivas resultarem em ganhos para os indivíduos que cooperam, mesmo havendo falhas e desafios a serem superados em conjunto (Caleman, 2010), remete à compreensão de que a atuação conjunta exige aprendizado coletivo e que este aprendizado gera externalidades positivas para o grupo como um todo. Sobre isso, Junges et al. (2020) evidenciam que a experiência social e as práticas de aprendizagem aliadas à reciprocidade, cooperação, confiança, solidariedade e busca do bem comum resultam no desenvolvimento de habilidades que funcionam como uma engrenagem positiva.

Essa engrenagem positiva pode ser vista sob o prisma do desenvolvimento econômico, conforme evidenciam Exime e Pallú (2022). Segundo eles, a ação coletiva é capaz de ajudar a

impulsionar o progresso de uma sociedade, ressaltando que, mesmo sob adversidades e barreiras, a cooperação contribui para a redução da pobreza e, quando colocada em prática por intermédio de planos tecnológicos, produz efeitos positivos gigantescos na economia local.

Essas dificuldades existentes, bem como os momentos de crise que, imprevisivelmente surgem, são propícios para o aparecimento de inovações e para a testagem da adaptabilidade das empresas. O momento de imprevisibilidade exige que os empreendimentos sejam resilientes e fortalecidos, de modo que as empresas que sobrevivem se adaptem ao contexto de instabilidade, permitindo a possibilidade de aprendizado a reações mais rápidas. Além disso, novos modelos de parceria e concorrência também surgem e novas formas de adaptação também são necessárias (ABDI, 2021).

Essas formas de adaptação podem ocorrer, na prática, envolvendo diferentes situações e características (organizacionais, financeiras, sociais, etc.) (ABDI, 2021), mas a sua ocorrência se dá pela recuperação da situação financeira da organização após a situação traumática ou por um “efeito rebote”, dado pela capacidade de aprendizagem da organização após a situação traumática (Pereira, 2023). Ou seja, a organização pode, simplesmente, superar o momento de crise, recuperando a situação favorável anterior, ou ter um impulso positivo a partir do aprendizado com as dificuldades com a crise, resultando numa situação melhor do que a existente antes da crise.

O cenário econômico resultante da pandemia de COVID-19 exemplifica uma situação de crise, onde houve instabilidade econômica aliada às mudanças de comportamento social (por exigência) e de mercado (por consequência). Neste cenário, concebe-se a existência de um ambiente propício para inovações e impetração de ações que evidenciam (ou não) a resiliência (Conz et al., 2020; Chen, Xie & Liu, 2021).

As dificuldades provenientes desse momento histórico traz uma riqueza de informações que merecem análise e, diante da verificação do surgimento de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento da crise instalada no período de pandemia de COVID-19, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: Quais foram as estratégias coletivas com finalidade econômica, criadas ou modificadas pelas empresas vinculadas ao agronegócio do município de Campo Mourão/PR, no período posterior ao início da pandemia do COVID-19, que se caracterizam como ações de resiliência coletiva?

Concebe-se que este estudo possui potencial para contribuir empiricamente com as discussões acerca da teoria de ação coletiva, uma vez que buscará conhecer quais ações de cooperação se fazem presentes no município de Campo Mourão-PR, e compreender seus efeitos

(positivos e negativos) sobre a economia da região, bem como suas implicações, falhas e contribuições ao setor rural.

Ademais, conhecer as formas como as ações coletivas favorecem a criação ou manutenção da resiliência nas organizações é um fator chave que pode impulsionar gestores e líderes internos das organizações a promoverem maior volume de ações de cooperação com outras empresas e organizações em geral. Conhecer quais fenômenos são resultantes da resiliência aliada a ações de cooperação permite entender o que pode ser feito pelas organizações para que melhor se adaptem a situações de crise e/ou criem sinergias que melhoram seus resultados financeiros.

Conforme aponta Leonello (2010), a ação coletiva é, inicialmente, uma força social local, e pode se estender para diversos outros níveis, como os níveis regionais. Então, uma vez que as ações de cooperação são capazes de propulsar o desenvolvimento regional e competitividade, é importante compreender quais são as ações desenvolvidas, quais são as dificuldades encontradas nesse processo de cooperação e quais são os benefícios gerados por tais ações.

2 Revisão de literatura

Este estudo está ancorado na teoria da ação coletiva e nas abordagens teóricas do campo das organizações que integra a resiliência organizacional como elemento de análise. Neste estudo, a teoria da ação coletiva é utilizada como base teórica para a compreensão das ações desenvolvidas em conjunto por duas ou mais empresas e a resiliência organizacional, aqui vislumbrada no contexto coletivo, como elemento impulsionador do desenvolvimento organizacional.

2.1 Unindo o conceito de resiliência à teoria da ação coletiva

O conceito de resiliência aborda a capacidade de superação e adaptação dos entes diante de uma dificuldade ou um risco, e a possibilidade de construção de novos caminhos, de soluções, de um processo de subjetivação a partir do enfrentamento de situações estressantes e/ou traumáticas (Meneghel et. al., 2013). Segundo ABDI (2021), para enfrentar uma das maiores crises da humanidade, a cooperação e resiliência são características fundamentais para superação das diversas dificuldades. Nesse sentido, a resiliência é tida como elemento capaz de possibilitar a superação das dificuldades (Pereira, 2023), e a cooperação, como elemento

potencializador da geração de externalidades positivas para os atores que cooperam (Schmidt, 2012), considerando ainda que a união de esforços possibilita a redução de dificuldades (Olson, 1999).

Especificamente sobre a resiliência, Chen et. al., (2021) traz importantes contribuições sobre a definição, conceito e mensuração da resiliência organizacional. Neste estudo, os autores exploram a abordagem da resiliência em seis empresas e traduzem as principais características da resiliência organizacional e suas dimensões estruturais. Evidenciam que a resiliência organizacional inclui a dimensão da resiliência de capital, resiliência estratégica, resiliência cultural, resiliência de relacionamento e resiliência de aprendizagem.

No que se refere as transformações sociais e econômicas decorrentes das ações das organizacionais, observa-se as contribuições de Polanyi (1944) em seus ensaios sobre os efeitos da Revolução Industrial, evidenciando o quanto as consequências de um evento à nível mundial altera profundamente as condições de vida da população. Naquele contexto, conforme as famílias se distanciavam das relações de parentescos, vizinhança e da própria comunidade, automaticamente, se tornavam mais vulneráveis e mais dependentes do sistema econômico (Rodrigues & Santos, 2017). Esse cenário retrata a importância das participações coletivas nas situações que afetam a economia e, em se tratando da pandemia de COVID-19, em muito se identifica.

Rodrigues e Santos (2017) observam que Polanyi tratou a pobreza como algo decorrente da desorganização do mundo rural e do rompimento dos laços sociais causado pela própria expansão do mercado. A racionalização agrícola, necessária ao estabelecimento da economia de mercado, desenraizou o trabalhador e destruiu a segurança social dos trabalhadores rurais. Nesses parâmetros, a realidade estudada por Polanyi (1944) pode ser traduzida e assimilada ao período de pandemia. Para a transformação dessa realidade pautada na insegurança, Polanyi e Ribeiro (2021) afirmam que o desenvolvimento necessário (econômico, social, cultural) é instituído através de processos de interação decorrentes de uma estrutura ou dinâmica organizacional propícia. Nesse ponto, os processos de interação podem ser olhados sob o prisma da teoria da ação coletiva.

A teoria da ação coletiva analisa os motivos pelos quais os indivíduos estão dispostos a atuar de forma coletiva se poderiam ter os próprios objetivos atingidos individualmente (Olson, 1999). Ao apresentar contribuições à teoria da ação coletiva, Ostrom (2007) evidencia que as ações de cooperação contribuem para o desenvolvimento social e econômico, exigindo esforços dos indivíduos que cooperam em prol do bem comum, sendo que os ganhos advindos da

cooperação são capazes de minimizar a percepção dos custos aplicados por eles.

Por intermédio das contribuições de Ostrom (2007) e Polanyi e Ribeiro (2021), fica evidenciado que a interação entre os agentes locais, a cooperação entre empresas, o poder das lideranças, a inovação e o conhecimento detido são fatores chave para o desenvolvimento. Isso se dá pela capacidade de os grupos controlarem a expansão e difusão das externalidades positivas no nível local, se tornando ativadores do desenvolvimento. Em especial, Polanyi e Ribeiro (2021) trata esses aspectos como promotores do desenvolvimento, defendendo a ideia de que as soluções encontradas em conjunto se evidenciam como melhor caminho para melhores resultados e propõe incentivos à busca de alternativas e ações em conjunto para o enfrentamento de diversidades (Polanyi & Ribeiro, 2021).

Não apenas isso, a visão de Polanyi (1944), que juntamente reúne aspectos econômicos, culturais e sociais, vai ao encontro dos fundamentos apresentados pela teoria da ação coletiva propostos inicialmente por Granovetter (1973), Ostrom (1990) e Olson (1999), e posteriormente incrementada pelas contribuições de Nassar (2001), Ménard (2004), Ostrom (2007), Caleman (2010), dentre outros. Ressalta-se a importância destes estudos para as pesquisas relacionadas ao desenvolvimento locais e regionais, mas observa-se a inexistência de estudos com aporte teórico que relaciona os aspectos da resiliência às ações coletivas ou ações de cooperação.

O cerne da teoria da ação coletiva trazido Granovetter (1973), Ostrom (1990) e Olson (1999) apresenta que as ações em conjunto sempre sofrerão com a existência de falhas e desafios, mas aponta que, se os benefícios percebidos pelos indivíduos que cooperam forem em maior quantidade do que as dificuldades, eles terão uma tendência a cooperar. Assim, ao refletir sobre os aspectos sociais e econômicos da ação coletiva, sobre os ideais da resiliência e os aspectos que proporcionam inovação, concebe-se que um dos benefícios a serem adquiridos pelos indivíduos que cooperam seja a resiliência individual e a resiliência coletiva presente na estrutura coletiva à qual os indivíduos estão vinculados.

Nesse sentido, cabe ressaltar as contribuições de Nassar (2001) e Brito (2001), que apontam que as ações coletivas merecem incentivos para fortalecimento, dado os resultados positivos que são capazes de gerar. Sachs (2003) também considera que, além da capacidade de cooperação, a capacidade de os indivíduos se responsabilizarem por suas ações deva ser fortalecida, uma vez que suas ações são capazes de gerar consequências positivas e negativas sobre os indivíduos a ele vinculados. Essa compreensão remete aos estudos de Caleman (2010), ao abordar a existência de falhas coletivas resultantes da má atuação dos indivíduos nas ações conjuntas.

Assim, na existência de falhas e desafios coletivos, há necessidade de incentivos e fortalecimento das ações de cooperação, de modo a minimizar tais aspectos negativos da ação coletiva (Caleman, 2010). Como se pode observar, a resolução de conflitos (falhas ou desafios) retoma diretamente ao conceito de resiliência apresentado inicialmente nessa sessão, o que sugere que a minimização de falhas coletivas será capaz de gerar, dentre outros benefícios, a resiliência.

2.2. Estudos anteriores

A prática de ações coletivas permite a reflexão sobre participação em atividades cujo foco é a obtenção de resultados positivos, e que é capaz de gerar resultados positivos melhores do que aqueles desenvolvidos individualmente (Olson, 1990). Essas externalidades positivas incluem a estruturação de instituições locais mais fortes, governos locais mais capazes e uma sociedade civil mais atuante (Nassar, 2001; Brito, 2001), proporcionando criação de valor à diferentes aspectos relacionados ao grupo (Schmidt, 2012; Tierling & Schmidt, 2017), bem como, contribuindo para o surgimento de inovações (Schmidt et al., 2018).

Zellner et. al., (2009) buscaram analisar o quebra-cabeça de áreas exurbanas dos Estados Unidos, evidenciando como as políticas locais implantadas para regulação do uso da terra podem afetar os níveis de desenvolvimento regional. Os autores mostraram que as diferentes formas de decidir sobre o uso da terra geram condições em que a cooperação, a coordenação e o subsídio (incentivos) podem se efetivar como alternativa viável para a solução da concorrência para compra das terras.

O estudo de Ribeiro et al., (2015) evidenciou que as ações desenvolvidas pela Colegiado de Desenvolvimento Territorial da Serra Catarinense resultaram na ampliação da participação e colaboração entre os atores sociais envolvidos na construção de soluções para os problemas públicos territoriais. Os resultados demonstraram ainda que não se trata apenas da busca pelo provimento do bem comum, mas na busca de boas ações.

Medaets e Cechin (2019) buscaram investigar quais são as contribuições do funcionamento de um Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade – OPAC para o intercâmbio de conhecimentos e a adoção de tecnologias sobre o manejo orgânico. Evidenciaram que as políticas regulatórias difundidas pelas OPACs induzem as ações coletivas e, por sua vez, as ações coletivas atuam como facilitadoras da inovação no manejo orgânico.

As análises e conclusões apresentadas por Khumalo et al., (2022) também trouxeram

importante contribuições, evidenciando a influência da identidade da liderança da ação coletiva na intenção dos indivíduos em cooperar. O estudo concluiu que a identidade da liderança é capaz de promover o movimento das ações coletivas de forma eficaz, podendo apresentar resultados sociais bons ou maléficos, a depender do tipo de influência política que exerce. Concluiu também que liderança da ação coletiva é capaz de influenciar o comportamento no local de trabalho (satisfação do trabalho e desempenho) e influenciar o indivíduo a trabalhar em prol dos interesses e objetivos do grupo. Essa capacidade de influência é apresentada como capaz de promover mudanças pessoais, organizacionais e sociais em larga escala.

2.3 O agronegócio no município de Campo Mourão/PR

O município de Campo Mourão está localizado na região Centro Ocidental do Estado do Paraná (IBGE, 2023) e possui como características principal, a vocação para a agricultura e turismo rural e ecológico (Gazeta do Povo, 2023). Essa vocação é confirmada pelos dados do IBGE (2023) que demonstram que 27,5% do município possui área urbanizada, sendo o restante contemplado por área rural com predominância de lavouras de soja e milho, pastos e reservas de mata atlântica.

O município de Campo Mourão sedia uma das maiores cooperativas agrícolas da América Latina, a Coamo, além de uma unidade da C. Vale Cooperativa Agroindustrial. Conforme corrobora Scanavini et al., (2004), as cooperativas agrícolas consolidam a capacidade econômica do local onde estão inseridas e atuam como reguladoras da eficiência econômica. Assim, a atuação dessas duas cooperativas no município demonstra a representatividade do setor agrícola no município e região e evidencia a força da economia agrícola local.

Em decorrência disso, o setor agrícola no município de Campo Mourão consolida-se com a presença de inúmeras outras empresas do setor agropecuário, como é o caso das empresas do ramo comercialização de tecnologias agrícolas, máquinas, implementos, sementes e insumos, e do ramo de prestação de serviços, como beneficiamento e consultoria agrícola, inclusive startups (Groff et al., 2021; Weg, 2023).

3 Metodologia

Este estudo foi realizado dentre as empresas do setor de comercialização de máquinas,

implementos e sementes e insumos agrícolas do município de Campo Mourão-PR, no ano de 2021. Para identificação das empresas que compõem esse setor, realizou-se um levantamento no município, através da identificação das empresas ativas no comércio. Identificou-se um total de 65 empresas pertencentes ao ramo escolhido para análise e, destas, compuseram a amostra um total de 18 empresas, que corresponde a 27,7% do total. Dada a taxa de retorno aos questionários, a amostra constituída foi caracterizada como não probabilística por acessibilidade.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário online, elaborado no *Google Forms*, com cinco questões abertas e quatro questões objetivas. O questionário foi direcionado ao sócio proprietário ou principal gestor da empresa por *e-mail* e/ou *WhatsApp* e os dados coletados foram organizados em planilha eletrônica (*Excel*) para análise qualitativa.

A análise qualitativa foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), que consistiu na categorização das respostas obtidas nos questionários. Pela abstração de palavras-chaves das respostas dos questionários, relacionou-se tais palavras às categorias de resiliência apresentadas por Chen et al., (2021), conforme demonstrado na Tabela 1.

Quadro 1. Categorias de resiliência.

Causas	Fenômenos	Categorias
Estrutura de capital	Reserva de caixa	Resiliência de capital
Crise de sobrevivência	Conflitos de preços	Resiliência estratégica
Compromisso com empregados	Modelagem espiritual	Resiliência cultural
Conexão emocional	Relação recíproca	Resiliência relacional
Regulação emocional	Características comportamentais	Resiliência de aprendizado

Fonte: Adaptado de Chen et al. (2021).

Os resultados foram obtidos por inferência e apresentados de forma descritiva, os quais serão detalhados na sessão seguinte.

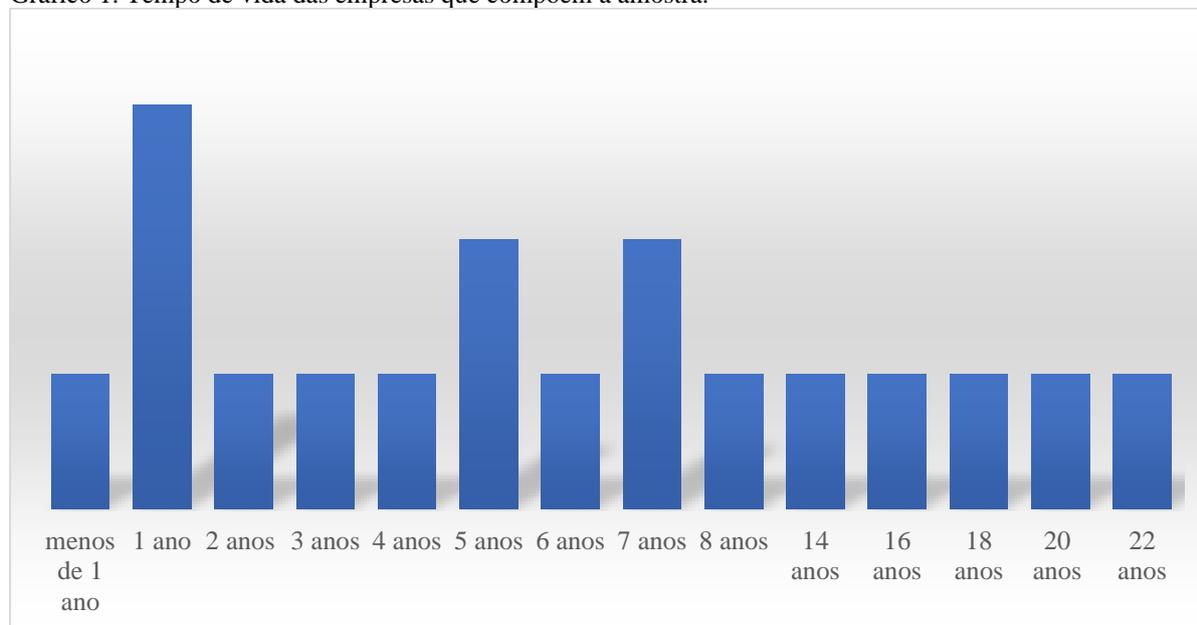
4 Análise e discussão dos resultados

As análises e resultados deste estudo possibilitam identificar e compreender algumas características do ambiente do agronegócio do município de Campo Mourão-PR, as quais têm potencial de representação da microrregião onde está inserida, dada a representatividade local em seus aspectos econômicos e de mercado, além da variedade das empresas que compõem a

amostra deste estudo (de diferentes segmentos do ramo analisado).

As empresas analisadas possuíam tempo de vida variado, conforme demonstrado no Gráfico 1. O tempo de vida das empresas correspondem ao mesmo período de atuação no município de análise.

Gráfico 1. Tempo de vida das empresas que compõem a amostra.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Ao questionar se as empresas sofreram alguma consequência econômica e/ou financeira a partir da pandemia, 56% dessas empresas responderam que “sim” e 44% responderam que “não”. Pode-se observar que, apesar de haver pequena variação entre as respostas, a maioria retrata consequências econômico/financeiras negativas advindas da pandemia.

Ao questionar quais foram os principais problemas enfrentados pela empresa durante a pandemia, constatou-se que foram diversos os problemas enfrentados, os quais foram categorizados em quatro tipos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Problemas enfrentados pelas empresas do agronegócio na pandemia de COVID-19

Tipo de problema	Problemas identificados
Sanitário	Saúde dos colaboradores (11%)
Mercadológico	Falta de produtos para abastecimento de estoques (6%) Falta de contato direto com clientes e fornecedores (33%) Redução dos negócios em geral (trocas, substituição de mercadorias, devoluções, <i>recall</i> , etc.) (33%)

Financeiro	Redução das vendas (56%) Redução do capital de giro (56%) Redução ou ausência do retorno sobre investimentos (39%)
De Gestão	Preocupação com a saúde dos colaboradores (39%) Necessidade de rápida criação de novas estratégias (de trabalho, de vendas, de relacionamentos, etc.) (28%) Aumento dos desentendimentos nas negociações de compras e vendas (17%) Necessidade de rápido afastamento de colaboradores suspeitos de COVID-19 (22%)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

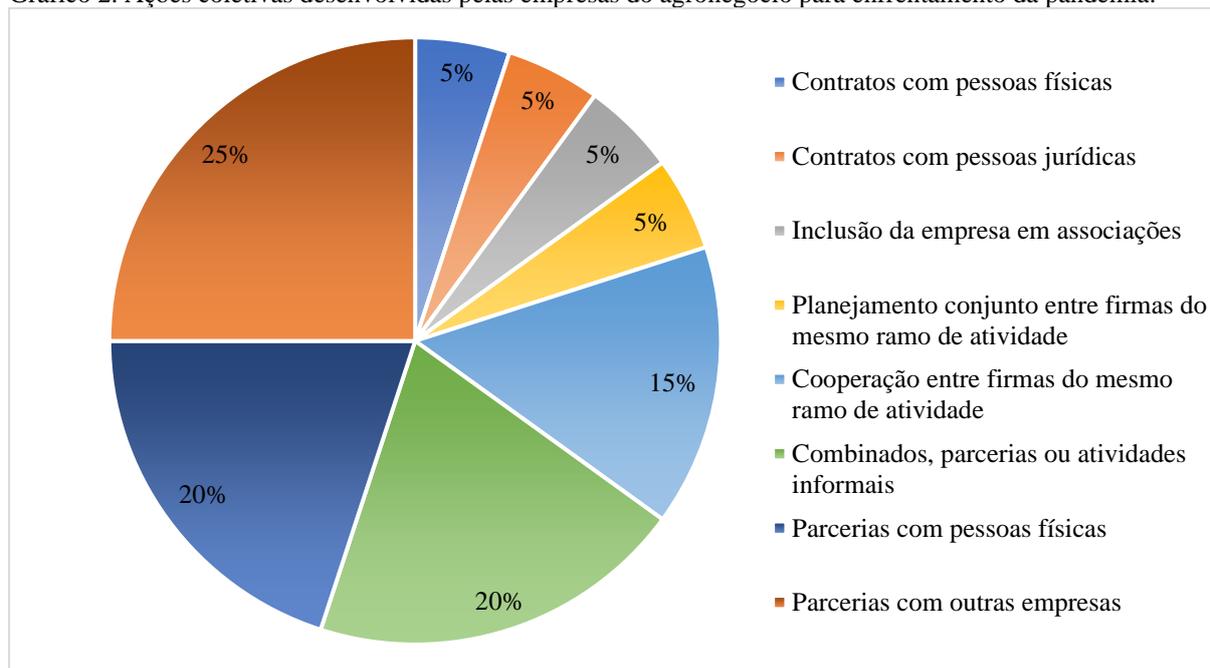
Apesar da crise instalada na pandemia ter origem sanitária, identificou-se que os problemas enfrentados por um percentual maior de empresas são problemas financeiros e de gestão. Como se pode observar, lidar com os problemas sanitários demonstrou-se ser um problema para poucas empresas (11%) se comparado com a forma como gerir os problemas decorrentes da saúde dos trabalhadores (39%). As suspeitas de síndrome respiratória dentre os colaboradores trouxeram a necessidade de rápido afastamento destes colaboradores, o que prejudicava os procedimentos internos no que diz respeito à divisão de tarefas e atendimento de prazos.

Nesse sentido, observou-se que alguns problemas enfrentados geraram outros tipos de problema para as empresas. A falta do contato direto com o produtor e com clientes em geral (33% das empresas), ocasionada pelo fechamento das lojas e impossibilidade de visitas às propriedades com intenção de vendas resultaram na redução das vendas (56% das empresas), na redução do capital de giro (56% das empresas) e na redução ou nulidade do retorno sobre investimentos (39% das empresas).

De igual forma, a falta de contato direto com fornecedores (33%) ocasionou a redução de outras negociações relacionadas à comercialização de produtos (33%), como é o caso das trocas de produtos, das substituições e devoluções de mercadorias, dentre outros. O fechamento do comércio também potencializou outros problemas, como a necessidade de rápida criação de estratégias de trabalho e comercialização (28%).

A pesquisa buscou conhecer também se as empresas encontraram soluções para enfrentamento destes problemas, a partir de ações ou atividades em conjunto com outras empresas ou organizações. Foi identificado que 67% encontraram uma solução a partir de ações ou atividades em conjunto com terceiros, cujas ações são apontadas na Gráfico 2.

Gráfico 2. Ações coletivas desenvolvidas pelas empresas do agronegócio para enfrentamento da pandemia.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Como se pode observar, as ações coletivas de maior adesão foram as parcerias realizadas com outras empresas (25%), seguidas das parcerias realizadas com pessoas físicas (20%), combinados, parcerias ou atividades informais realizadas (20%) e atividades de cooperação entre firmas do mesmo ramo de atividade (15%). Em minoria, mas praticado, 5% das empresas realizaram planejamentos conjuntos com firmas do mesmo ramo de atividade, outros 5% foram incluídas em associações, outros 5% firmaram contratos com pessoas jurídicas e outros 5% firmaram contratos com pessoas físicas.

Observou-se ainda que nenhuma das empresas formou *joint ventures* ou *clusters*, nenhuma foi incluída em entidades de representação de compras, vendas, crédito, controle de qualidade, etc., não realizou planejamento conjunto com firmas de outros ramos de atividade, nem passou a integrar cooperativas.

Por conseguinte, o estudo buscou também conhecer quais foram as finalidades pretendidas pelas empresas ao desenvolver ações em conjunto com terceiros. Com os dados coletados, foi possível identificar que com tais ações tiveram o intuito de reduzir gastos e investimentos, evitar a falta de produtos, criar novos projetos relacionados ao comércio de produtos e enfrentamento da pandemia, agilizar o processo de comercialização, contribuir com o setor do agronegócio, manter a saúde financeira da empresa, se adaptar à nova realidade no que diz respeito ao comércio e interação social, realizar ações de marketing, manter contratos

e clientes e viabilizar o atendimento em campo.

Ao constatar tais finalidades de criação de ações coletivas para enfrentamento da pandemia, é possível estabelecer um paralelo às contribuições de Polanyi (1944) relacionadas à racionalização de produtos agrícolas. No cenário da Revolução Industrial, tal procedimento foi necessário à manutenção da economia de mercado, porém provocou estragos nas economias individuais. Observa-se assim que o mesmo ocorreu com o setor de comercialização de máquinas, implementos e sementes e insumos agrícolas, dado o esforço que o setor promoveu para evitar a falta de produtos e manter o volume de vendas necessário à preservação da saúde financeira das empresas.

Buscou-se categorizar tais finalidades, ou seja, os fenômenos coletivos ocorridos, os quais estão demonstrados na Quadro 3.

Quadro 3. Finalidades das ações coletivas das empresas do agronegócio durante a pandemia

Tipo de problemas	Problemas relacionados	Finalidades das ações coletivas (Fenômenos coletivos)
Sanitário	Saúde dos colaboradores (11%)	Criar novos projetos de enfrentamento da pandemia
Mercadológico	Falta de produtos para abastecimento de estoques (6%) Falta de contato direto com clientes e fornecedores (33%) Redução dos negócios em geral (trocas, substituição de mercadorias, devoluções, <i>recall</i> , etc.) (33%)	Evitar falta de produtos Contribuir com o agronegócio Manter contratos Manter clientes Viabilizar atendimento em campo
Financeiro	Redução das vendas (56%) Redução do capital de giro (56%) Redução ou ausência do retorno sobre investimentos (39%)	Redução de gastos Redução de investimentos Manter a saúde financeira da empresa Realizar ações de marketing
De Gestão	Preocupação com a saúde dos colaboradores (39%) Necessidade de rápida criação de novas estratégias (de trabalho, de vendas, de relacionamentos, etc.) (28%) Aumento dos desentendimentos nas negociações de compras e vendas (17%) Necessidade de rápido afastamento de colaboradores suspeitos de COVID-19 (22%)	Criar novos projetos de vendas Agilizar processo de comercialização Se adaptar à nova realidade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A categorização das finalidades das ações coletivas desenvolvidas pelas empresas do

agronegócio durante o período de pandemia possibilitou concluir que tais ações estão relacionadas à minimização dos problemas enfrentados pelas empresas no período de pandemia e que foram demonstrados anteriormente.

O estudo buscou investigar também quais ações coletivas planejadas foram implementadas/implantadas pelas empresas. Foi evidenciado que nem todas as empresas conseguiram implementar ou implantar todas as ações coletivas planejadas, mas que as ações implementadas refletiram de forma direta na saúde financeira da empresa, pois afetaram positivamente o volume de vendas.

Das ações implementadas, os resultados obtidos incluíram a manutenção de estoques reduzidos com segurança de disponibilidade de entrega de produtos aos clientes, execução de novos projetos de comercialização e de novos projetos de pesquisa, obtenção de sucesso no alcance de metas de vendas, contato direto com clientes e redução de conflitos nas negociações de vendas e prestação de serviços, bem como redução da falta de matéria-prima.

A partir dessa categorização, pôde-se então, categorizar também a existência de resiliência, e o tipo de resiliência a que se refere as ações coletivas com finalidade econômica, criadas ou modificadas no período posterior ao início da pandemia de COVID-19, conforme estabelecido no objetivo geral deste estudo. A categorização do tipo de resiliência criada a partir das ações coletivas das empresas analisadas encontram-se demonstradas na Quadro 4.

Quadro 4. Categorias do tipo de resiliência criada a partir de ações coletivas.

Tipos de problemas	Fenômenos	O que afeta	Categorias
Sanitário	Criação de novos projetos de enfrentamento a pandemia (11%)	Modelagem espiritual	Resiliência cultural
Mercadológico	Criação de estratégias para evitar falta de produtos (6%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica
	Criação de estratégias para manutenção de contratos (33%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica
	Criação de estratégias para manutenção de clientes (33%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica
	Criação de estratégias para viabilizar atendimento em campo (66%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica
	Criação de estratégias para contribuir com o setor do agronegócio, como um todo (72%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica

Financeiro	Redução de gastos (72%)	Reservas de caixa	Resiliência de capital
	Redução da necessidade de investimentos (72%)	Reservas de caixa	Resiliência de capital
	Ações de marketing (72%)	Conflito de preços	Resiliência estratégica
	Criação de estratégias para manutenção da saúde da empresa (83%)	Reservas de caixa	Resiliência de capital
De gestão	Criação de novos projetos de vendas (28%)	Reservas de caixa	Resiliência de capital
	Criação de estratégias para agilizar processos de comercialização (50%)	Reservas de caixa	Resiliência de capital
	Criação de estratégias para manutenção do processo decisório sobre a saúde dos funcionários (61%)	Modelagem espiritual	Resiliência cultural

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Com isso, pode-se concluir que as ações coletivas foram capazes de fazer emergir resiliência das organizações estudadas. Pela classificação dos tipos de resiliência a partir de Chen et al. (2021), verificou-se que as empresas possuem resiliência estratégica, resiliência de capital e resiliência cultural. Não foi identificada a existência de resiliência relacional e resiliência de aprendizado.

Buscou-se também saber se após a implantação das ações que geraram resiliência se percebeu melhoria em alguns aspectos da empresa. Com isso, 26% apontaram melhorias na parte do marketing empresarial, 22% apontaram melhorias na situação econômica/financeira da empresa, 17% apontaram melhorias no processo de fornecimento de materiais e produtos, 13% apontaram melhorias no processo de aquisição de materiais e produtos, 13% apontaram melhorias na captação de recursos financeiros e 9% apontaram melhorias na logística dos produtos.

Por fim, cabe destacar que a maior preocupação dentre as empresas foi conseguir, de alguma forma, melhorar o atendimento ao cliente devido à falta de contato pessoal e também a falta de materiais e produtos a pronta entrega, e por isso, novas parcerias puderam contribuir de forma efetiva. Destaca-se ainda que a formação de ações coletivas possibilitou manter a saúde financeira das empresas, evidenciado através da identificação de que para 100% dessas empresas as ações coletivas foram benéficas, permitindo que elas fossem se adaptando e se sobressaindo no mercado, o que lhes garantiu sobrevivência no período pandêmico.

5 Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias coletivas com finalidade econômica, criadas ou modificadas pelas empresas vinculadas ao agronegócio do município de Campo Mourão/PR, no período posterior ao início da pandemia do COVID-19.

Foi desenvolvida uma pesquisa junto a empresas de comercialização de máquinas, implementos e sementes e insumos agrícolas do município de Campo Mourão/PR, cujas respostas obtidas por meio de um questionário, puderam responder o problema dessa pesquisa.

Os resultados deste estudo permitem concluir que estratégias coletivas para o seu enfrentamento foram criadas pelas empresas do município de Campo Mourão-PR a partir da instabilidade e prejuízo econômico causado pela pandemia. Essas estratégias incluem, principalmente, a criação de parcerias com outras empresas, com ações cujas finalidades são a redução de gastos e investimentos, garantia de entrega de produtos aos clientes e adaptação à nova realidade de mercado.

Com isso, os resultados demonstram que, apesar de as empresas terem sido afetadas de forma drástica, as ações coletivas se apresentaram com aspectos de resiliência, uma vez que contribuíram de forma direta à saúde financeira da empresa, proporcionando melhor desempenho financeiro.

A partir das reflexões e discussões feitas neste estudo, sugere-se que pesquisas futuras analisem os efeitos das ações coletivas na criação ou manutenção da resiliência em empresas que desenvolvem outras atividades, analisem a intensidade do efeito da ação coletiva sobre a resiliência organizacional, e analisem as formas empíricas como a resiliência coletiva se efetiva.

Referências

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI. Cooperação e resiliência coletiva.

<https://www.abdi.com.br/cooperacao-e-resiliencia-no-mundo-pos-pandemia/>

American Psychological Association – APA. (2022). Building your resilience. American Psychological Association. <https://www.apa.org/topics/resilience>

Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.

<https://doi.org/10.1108/08858620110389777> .



- Caleman, S. M. D. Q. (2010). *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: Uma aplicação na agroindústria da carne bovina*. Tese (doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. <https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-30112010-154451> .
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517> .
- Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355> .
- Exime, E., & Pallú, N. M. (2022). Teoria de ação coletiva e desenvolvimento econômico: percepções de haitianos que vivem no Brasil sobre ação coletiva. *Humanidades & Inovação*, 9(13), 337-349. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4550> .
- Fantin, E. (2022). *Com potencial turístico, Campo Mourão quer ir além da agricultura*. <https://www.gazetadopovo.com.br/parana/com-potencial-turistico-campo-mourao-quer-ir-alem-da-agricultura-para-desenvolvimento-regional/> .
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392> .
- Groff, A. M.; Tierling, I. M. B. M. T.; Castro, T. R. de. (2021). O sistema de produção agrícola em Campo Mourão: Análise SWOT. In: Congresso de Administração do Sul de Mato Grosso, IX, 2021, Rondonópolis. https://eventosacademicos.ufmt.br/index.php/CONASUM/Conasum_Confacap/paper/view/15461/2876 .
- Instituto Brasileiro de Geografia e estatística - IBGE. (2023). *Campo Mourão*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/campo-mourao/panorama> .

- Junges, V. de C., Telocken, S. G., & de Campos, S. A. P. (2020). Ação Coletiva como Forma de Ampliar a Educação para a Sustentabilidade: Uma Discussão à luz da Agenda 2030. *Revista de Administração IMED*, 10(1), 106-126. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3512> .
- Khumalo, N., Dumont, K. B., & Waldzus, S. (2022). Leaders' influence on collective action: An identity leadership perspective. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101609. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101609> .
- Leonello, J. C. (2010). *O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária*. 145 f. Tese (doutorado em Serviço Social) - Universidade Estadual Paulista, Franca, SP. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/106128> .
- Medaets, J. P. P., & Cechin, A. D. (2019). A ação coletiva como facilitador da inovação no manejo orgânico: o caso do Sistema Participativo de Garantia. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 27(1), 118-136. <https://doi.org/10.36920/esa-v27n1-6> .
- Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(6), 345-376. <https://www.jstor.org/stable/40752467> .
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2). <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197> .
- Nassar, A. M., & Zylbersztajn, D. (2001). Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros. 234 f. Tese (doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, SP). <https://doi.org/10.11606/D.12.2001.tde-25082022-171715> .
- Olson, M. (1999). A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. *São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo*.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Ostrom, E. (2007). Collective action and local development processes. *Sociologica*, 1(3), 0-0. <https://www.jstor.org/stable/2646923> .

- Pereira, P. H. S. M. (2023). Relação entre as funções do orçamento, resiliência, aprendizagem e suas influências no desempenho organizacional: evidências do setor hoteleiro. 138 f. Dissertação (mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- Polanyi, K. (1944). *A Grande Transformação: As origens da nossa época*. 9ª edição, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Polanyi, K., & Ribeiro, V. (2021). *A subsistência do homem e ensaios correlatos*. Contraponto Editora.
- Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117. https://web.stanford.edu/~woody/powell_neither.pdf.
- Ribeiro, A. C., Andion, C., & Burigo, F. (2015). Ação coletiva e coprodução para o desenvolvimento rural: um estudo de caso do Colegiado de Desenvolvimento Territorial da Serra Catarinense. *Revista de Administração Pública*, 49, 119-140. <https://doi.org/10.1590/0034-76121685>.
- Rodrigues, W., & Santos, N. S. (2017). Karl Polanyi e o desenvolvimento econômico: um novo olhar sobre o regional/local? *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(36). <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/4184>.
- Sachs, I. (2003). *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Editora Garamond.
- Scanavini, J. G. V., Cardoso, P. A., & Pereira, M. T. (2004). COAMO: cooperativismo, uma forma de responsabilidade social. In *Agropecuária; resumos*. São Paulo: USP.
- Schmidt, C. M. (2012). Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos. Cascavel: EDUNIOESTE.
- Schmidt, C. M., Tomio, M., Wenningkamp, K. R., Tomé, L. H. P., & Cielo, I. D. (2018). Ações coletivas no agronegócio: uma análise do estado da arte a partir dos congressos da SOBER (2004-2013). *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 11(1), 31-52. <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2018v11n1p31-52>.

Schumpeter, J. A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.

Tierling, I. M. B. M., & Schmidt, C. M. (2017). Ação coletiva e criação de valor: um estudo na Associação de Produtores de Corumbataí do Sul (PR). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(2). <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v13i2.2987> .

Tierling, I. M. B. M., & Schmidt, C. M. (2020). Custos versus Benefícios resultantes da Ação Coletiva na Agricultura Familiar: Um Olhar Além das Informações Financeiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(3), 84-108. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.24355 .

Weg, R. (2023). *Agro&Negócio: Campo Mourão será palco do mundo agro*. <https://dpontanews.com.br/agroenegocio/agronegocio-campo-mourao-sera-palco-do-mundo-agro-por-ricardo-weg/> .

Zellner, M. L., Page, S. E., Rand, W., Brown, D. G., Robinson, D. T., Nassauer, J., & Low, B. (2009). The emergence of zoning policy games in exurban jurisdictions: Informing collective action theory. *Land Use Policy*, 26(2), 356-367. DOI: [10.1016/j.landusepol.2008.04.004](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.04.004) .

Zylbersztajn, D. (2005). Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 43, 385-420. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032005000300001> .