

FATORES CONTINGENCIAIS E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL

Cristian Luis Lassen

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: cristianlassem@gmail.com

Marceli Kroll

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: marceli_kroll@hotmail.com

Dione Olesczuk Soutes

Professor do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: dione.Soutes@unioeste.br

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo identificar como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida organizacional em uma indústria de bens de capital, considerando os aspectos internos e externos que influenciam sua estrutura, estratégias e desempenho. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa, adotando um estudo de caso, a amostra incluiu cinco participantes estratégicos, entre fundadores e gestores de diferentes áreas, que responderam a um questionário estruturado com blocos referentes aos fatores contingenciais — ambiente, estrutura, tecnologia, estratégia e porte — e ao ciclo de vida organizacional. Os dados obtidos permitiram analisar as características predominantes da empresa frente às variáveis estudadas. Os resultados indicaram que o ambiente organizacional é estável, com concorrência consolidada. A estrutura da empresa apresenta traços mecanicistas, com hierarquia definida e comunicação formal, embora sinais de maior flexibilidade e participação nos processos decisórios estejam emergindo. A tecnologia é utilizada de forma satisfatória, principalmente nos processos de gestão e vendas, enquanto a estratégia da organização demonstra acompanhamento contínuo das variações de mercado e capacidade de adaptação. O porte da empresa é classificado como grande, influenciando a complexidade estrutural e a necessidade de decisões ágeis. Quanto ao ciclo de vida, a empresa encontra-se na fase de crescimento, caracterizada pela expansão das operações, busca por eficiência e inovação, e adaptação gradual da estrutura organizacional. Conclui-se que a eficácia organizacional está relacionada à coerência entre os fatores internos e externos, confirmando empiricamente os pressupostos da Teoria da Contingência. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o número de empresas estudadas e adotem métodos comparativos, visando aprofundar a compreensão sobre a interação entre fatores contingenciais e ciclo de vida em contextos competitivos e dinâmicos.

Palavras-chave: Fatores contingenciais, Ciclo de vida organizacional, Teoria da Contingência, Estrutura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade, as empresas enfrentam maiores desafios para se manterem no mercado, o que exige métodos mais eficientes de gestão, atendimento às demandas e obtenção de vantagens competitivas, visando aprimorar o desempenho organizacional (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003, p. 675).

Lawrence e Lorsch (1967) afirmam que a capacidade de se ajustar a condições ambientais variáveis é crucial para a eficácia organizacional. Dentro desse pensamento, a Teoria da Contingência fornece um método para examinar como fatores externos e internos impactam o desempenho organizacional.

Conforme observado por Junqueira (2010), os fatores de contingência podem incluir elementos internos (como estrutura, tamanho e estratégia), bem como influências externas (globalização do mercado, progresso tecnológico, competição acirrada e complexidade dos arranjos de produção) que podem definir características particulares de uma empresa em qualquer momento.

Além dos fatores contingenciais, outro aspecto relevante para compreender o desempenho e as necessidades das organizações, é o ciclo de vida organizacional. De acordo com Chandler (1962) o conceito aborda as mudanças da estrutura das organizações em relação às variações estratégicas do negócio. O conceito auxilia a compreender de que maneira as características de estratégia, organização, gestão e escolha variam em função das fases de desenvolvimento das instituições (MILLER; FRIESEN, 1984).

Um estudo realizado por Angnes *et al.* (2023) identificou que as decisões estratégicas impactam diretamente a estrutura organizacional, evidenciando que não há um modelo único de gestão, que cada empresa deve reconhecer suas oportunidades e ameaças para definir o modelo mais adequado ao seu negócio, conforme defende a teoria da contingência. Pin (2016) identificou em seu estudo que os fatores contingenciais exercem influência direta na forma como as organizações estruturam sua gestão e tomam decisões estratégicas.

Com base na contextualização e problematização apresentada, a pergunta de pesquisa que guia este estudo é: " Como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida organizacional de um empresa de bens de capital agroindustrial no Brasil?" Em um ambiente onde a inovação e a concorrência são fundamentais, entender a aplicação da teoria da contingência pode oferecer percepções importantes para decisões estratégicas.

A partir disso, o estudo tem como objetivo geral identificar como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida organizacional em uma empresa de bens de capital do setor agroindustrial no Brasil, considerando os aspectos internos e externos que afetam sua estrutura, estratégias e desempenho ao longo das diferentes fases de desenvolvimento.

A realização deste estudo se justifica pela crescente necessidade das empresas de se adaptarem a um ambiente de negócios caracterizados pela competitividade, inovação tecnológica e complexidade dos mercados. Compreender como os fatores contingenciais influenciam o ciclo de vida organizacional permite que gestores e tomadores de decisão identifiquem oportunidades e ameaças específicas ao seu contexto, promovendo estratégias mais eficazes e ajustadas às particularidades de cada fase de desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, a pesquisa contribui para aprimorar o desempenho organizacional, fornecendo subsídios para a gestão estratégica em empresas de bens de capital do setor agroindustrial, um segmento de grande relevância econômica no Brasil.

O estudo está estruturado em cinco capítulos. Se iniciando pela introdução que contextualiza a questão de pesquisa, objetivo geral e justificativa. O segundo capítulo apresenta as referências teóricas e alguns aspectos relevantes para a pesquisa. O terceiro capítulo foi abordado a metodologia que orientou o estudo, o quarto capítulo apresenta a análise dos

resultados obtidos e por fim, no quinto capítulo está presente as considerações finais referentes aos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos mais relevantes para o tema desta pesquisa, que envolvem a Teoria da Contingência e o Ciclo de Vida Organizacional. A fundamentação teórica tem como propósito oferecer embasamento conceitual para a compreensão das variáveis analisadas e das relações existentes entre os fatores contingenciais e as diferentes fases do desenvolvimento das organizações.

2.1 TEORIA DA CONTINGENCIA

A teoria da contingência estabelece que não há uma maneira universal e padronizada que as instituições devem se portar e sim, que precisam se adequar aos fatores que as afetam diretamente (CHIAVENATO, 2014, p.121)

Segundo Castro (2020), a teoria contingencial utiliza como principais variáveis, os fatores que possuem maior capacidade afetar uma empresa, sendo eles o ambiente em que a empresa está inserida, a tecnologia adotada, o tamanho da organização, a cultura organizacional e o seu porte. Estes fatores são interdependentes, porém possuem grande influência na entidade.

Junqueira (2010) destaca que, a interação entre os fatores contingenciais não é linear, ou seja, diferentes variações dos fatores de tecnologia, ambiente, estratégia e cultura podem resultar em diferentes formas de estruturas organizacionais. Portanto, bons resultados da entidade estão associados com a capacidade de associar os modelos de gerenciamento e a estrutura continuamente, conforme as variáveis internas e externas oscilem. Esta capacidade de adaptação permite que as empresas suportem crises e evoluam seu mercado de acordo com o ambiente que estão inseridas.

Entre os fatores contingenciais externos, destaca-se o ambiente organizacional, definido como o conjunto de forças, variáveis capazes de afetar o desempenho das empresas (TEIXEIRA, 1998; CHENHALL, 2003).

Nesse sentido, Olson, Slater e Hult (2006) afirmam que o desempenho da firma está relacionado à eficácia e à eficiência na implementação de suas estratégias de negócios. Para os autores, esse desempenho depende, da adoção de comportamentos orientados ao cliente, da análise sistemática dos concorrentes, da percepção e incorporação de inovações relevantes e da forma como são geridos os custos organizacionais.

Por sua vez, Duncan (1972), com base nos trabalhos de Emery e Trist (1965), identificou duas dimensões ambientais que permitem compreender como a percepção das incertezas influencia o processo decisório organizacional. Essas dimensões foram definidas como simples-complexa e estática-dinâmica. Em um sentido mais amplo sob o aspecto proposto por Mintzberg (1979) as características se baseiam pela estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade.

A estabilidade refere-se ao grau de previsibilidade das mudanças ambientais, podendo oscilar entre estável e dinâmico. Mintzberg (1979) enfatiza que um ambiente se torna mais dinâmico quando as transformações ocorrem de maneira inesperada, sem um padrão reconhecido. A diversidade, segundo Mintzberg (1979) e Junqueira (2010), representa o nível de variação presente no ambiente, que pode ir de integrado a diversificado. Quanto maior for os números de produtos ou serviços oferecidos pela organização, mais diversificado será o ambiente, exigindo estratégias de gestão diferenciadas e maior capacidade de coordenação.

A hostilidade está relacionada ao grau de ameaça ou competição enfrentado pelas empresas. Mintzberg (1979) define ambientes hostis como aqueles em que os concorrentes

possuem elevada capacidade de interferir nos resultados organizacionais. Por fim, a complexidade diz respeito à quantidade e à variedade de informações necessárias para compreender o ambiente. Para Mintzberg (1979) e Junqueira (2010), quanto maior o número de variáveis e de atores envolvidos — como produtos, clientes, fornecedores e tecnologias —, mais complexo se torna o ambiente, aumentando a necessidade de conhecimento técnico e de especialização na gestão organizacional.

Além dos fatores ambientais, os aspectos internos da organização, como a estrutura organizacional, também exercem influência sobre seu desempenho. Souza (2019), identificou que a estrutura da empresa é altamente afetada por oscilações nos fatores de contingência e destaca que a capacidade de adaptação estrutural ágil é de grande importância para que a empresa não sofra danos que podem se tornar irreversíveis.

Seguindo os princípios da teoria da contingência, o fator pode ser observado a partir de estruturas mecânicas e orgânicas, onde as estruturas mecanicistas se caracterizam por serem altamente centralizadas, com alto nível de formalização e uma organização hierárquica, aonde os poderes e responsabilidades estão claramente estipulados. Essa forma de organização é eficaz em cenários onde as tarefas costumam ser rotineiras, porém, ela se torna um empecilho em ambientes mais voláteis e que demandam uma tomada de decisão mais ágil (FISCHMANN, 2003).

Já as estruturas orgânicas, possuem um padrão de tomadas de decisões inversas da estrutura mecânica, o que em ambientes que necessitam de tomadas de decisões mais ágeis e mudanças de estratégias mais repentinas, valorizam as empresas com este tipo de estrutura (CHIAVENATO, 2014 p. 138).

Silva (2015) faz uma ressalva de que, não há uma maneira de pré-definir a melhor maneira de organizar a estrutura da entidade, mas que, deve ser observado os fatores externos que a afetam, tornando assim, a escolha mais volátil e altamente influenciada pelo ambiente e as condições externas do local de atuação da empresa. No quadro 1 é apresentado suas características.

Quadro 1 – Classificação das estruturas organizacionais

Características	Estrutura Mecanicista	Estrutura Orgânica
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseado no conhecimento e na consulta
Desenho de cargo e tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas	Provisórios. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente
Processo decisória	Decisões centralizadas na cúpula da organização	Decisões descentralizadas
Comunicações	Quase sempre verticais. Formal	Quase sempre horizontais. Informal
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas
Objetivo	Eficiência de produção	Criatividade de inovação
Tarefas	Simples e repetitivas	Únicas e complexas
Relacionamento	Coordenação centralizada	Elevada independência
Confiabilidade	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas

Fonte: GUERRA, 2007

Entre os modelos de gestão tecnológica de uma empresa, se definem basicamente em gestões orgânicas ou mecanicistas. Burns e Stalker (1961) definiu que empresas com ambientes com poucas variações, e uma estabilidade maior, com características hierárquicas rígidas,

comunicação e definição de decisões tomadas por uma única pessoa e centralização de tarefas, são empresas consideradas mecanicistas. Já as empresas orgânicas tendem a possuir uma formalização para tomadas de decisões menor, uma possibilidade de comunicação mais ampla e as equipes tendem a possuir uma autonomia maior em seu setor.

Guerra (2007) considerou de maneira ampla que analisar o fator tecnologia envolve o estudo da padronização e rotina envolvida na produção, o tipo de tecnologia que se é agregada ao produto, tanto no processo inicial de produção até o momento de sua entrega ao consumidor final e também, observar as possibilidades de aprimoramento tecnológico dos produtos.

No quadro 2 apresenta a mensuração da tecnologia nas empresas segundo a Teoria da Contingência, considerando os fatores: produção, gestão, sistema de vendas e forma de vender. As categorias de utilização tecnológica são adaptadas das pesquisas de Woodward (1965), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967) e Thompson (1967).

Quadro 2 – Mensuração de tecnologia organizacional

Fator	Uso intenso de tecnologia	Uso parcial de tecnologia	Uso limitado de tecnologia	Não utiliza tecnologia
Produção	Tecnologia utilizada em todas as etapas do processo produtivo	Tecnologia utilizada em algumas etapas específicas	Predominância de processos manuais, tecnologia limitada	Não utiliza tecnologia no processo de fabricação
Gestão	Tecnologia aplicada em todos os processos de gestão	Tecnologia utilizada em setores específicos ou funções-chave	Uso restrito de ferramentas digitais, métodos tradicionais predominam	Não utiliza tecnologia na gestão
Sistema de Vendas	Tecnologia integrada em todo o sistema de vendas	Tecnologia utilizada em algumas etapas, como registro de pedidos	Coexistência de métodos manuais e tecnológicos	Não utiliza tecnologia no sistema de vendas
Forma de Vender	Venda predominantemente por canais digitais e tecnológicos	Combinação de vendas presenciais e digitais	Vendas majoritariamente tradicionais, tecnologia restrita	Não utiliza tecnologia na forma de vender

Fonte: Adaptado de Lawrence & Lorsch (1967)

Em relação ao fator contingencial estratégia, uma organização pode ser entendida a partir de um sistema aberto, capaz de interagir continuamente com o ambiente externo, sendo possível identificar a adaptabilidade da entidade perante as variações internas e externas, definindo assim suas estratégias que irão definir o rumo empresarial (CHIAVENATTO, 2014).

Junqueira (2010) define que um modelo estratégico em uma entidade, deve-se levar em conta as condições do ambiente externo e interno que a empresa está alocada. Sendo importante que os processos e a estrutura da empresa sejam capazes de se ajustar para aprimorar a estratégia de produção adotada pela gestão.

De acordo com Miles e Snow (1978), as estratégias organizacionais podem ser classificadas em prospectoras, defensivas, analíticas e reativas. Posteriormente, Snow et al. (2011) ampliaram esse pensamento destacando que as empresas prospectoras buscam constantemente novos mercados e tecnologias, enquanto as defensivas priorizam a padronização e a eficiência, reduzindo custos por meio da utilização de tecnologias já consolidadas. As analíticas, por sua vez, combinam características de ambas, adaptando sua atuação conforme o ambiente e demonstrando que diferentes estratégias podem coexistir dentro de uma mesma organização.

Como fator contingencial, não se pode definir uma única forma de estratégia como a mais eficaz, e que se deve realizar uma análise aprofundada de todos os fatores capazes de influenciar na rotina da entidade.

Por fim, para compreender o porte da empresa é um dos principais fatores contingenciais, pois é a partir dele que se pode aprimorar a estratégia a ser tomada e compreender a rotina e as práticas administrativas. Quanto maior o porte de uma organização, as estruturas tendem a possuir uma maior complexidade, com tarefas mais especializadas e uma maior formalização em seus processos internos e externos, em contrapartida, as organizações menores geralmente possuem uma estrutura mais simples e volátil. Além disso, o porte influencia a capacidade de recursos disponíveis, o grau de centralização das decisões e o modo como a empresa responde às demandas do ambiente, impactando diretamente na formulação e implementação da estratégia (CHIAVENATTO, 2014).

Maximiano (2010) identificou que se pode definir o porte de uma empresa a partir de fatores como o número de colaboradores, o valor de seu faturamento bruto anual e também a partir da sua capacidade de produção. Estes fatores são capazes de auxiliar na percepção de qual dimensão de porte a empresa se encontra, ressaltando a importância de considerar os múltiplos fatores. No quadro 3 é possível observar a classificação de porte de empresas de acordo com BNDES, IBGE, SEBRAE e Receita Federal.

Quadro 3 - Classificações de Porte de Empresas

Instituição	Tipo de Classificação	Classificação de Porte	Referência (ABNT)
BNDES	Receita Operacional Bruta	Microempresa: até R\$ 360 mil/ano Pequena empresa: até R\$ 4,8 milhões/ano Média empresa: até R\$ 300 milhões/ano Grande empresa: acima de R\$ 300 milhões/ano	BNDES. Critérios de classificação de porte de empresas. Disponível em: < https://www.bndes.gov.br >. Acesso em: 24 set. 2025.
IBGE	Número de colaboradores	Microempresa: até 9 pessoas (comércio e serviços) e até 19 pessoas (indústria) Pequena: até 49 pessoas (comércio e serviços) e até 99 pessoas (indústria) Média: até 499 pessoas Grande: 500 ou mais pessoas	IBGE. Estatísticas de Cadastro Central de Empresas. Disponível em: < https://www.ibge.gov.br >. Acesso em: 24 set. 2025.
SEBRAE	Faturamento Anual	Microempresa: até R\$ 360 mil/ano ou até 9 empregados (comércio e serviços) e até 19 (indústria) Pequena: até R\$ 4,8 milhões/ano ou até 49 empregados (comércio e serviços) e até 99 (indústria) Média e grande: conforme IBGE e Receita Federal	SEBRAE. Critérios de classificação de empresas. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br >. Acesso em: 24 set. 2025.
Receita Federal	Receita Operacional	MEI: até R\$ 81 mil/ano Microempresa: até R\$ 360 mil/ano Empresa de Pequeno Porte: até R\$ 4,8 milhões/ano	RECEITA FEDERAL. Classificação de porte de empresas. Disponível em: < https://www.gov.br/receitafederal >. Acesso em: 24 set. 2025.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, observa-se que não existe um único critério universal para determinar o porte das empresas, uma vez que cada instituição adota parâmetros específicos conforme seu

foco de análise, seja ele voltado ao faturamento, ao número de empregados ou à capacidade produtiva.

2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Os modelos de ciclo de vida são definidos como etapas durante o progresso das organizações, onde se observam padrões diferentes de qualidades organizacionais, como estratégia, estrutura, liderança e métodos de decisão (MILLER; FRIESEN, 1983; 1984). A cada fase vivenciada no ciclo de vida de uma empresa, a organização experimenta características semelhantes relacionadas a estratégias, processos e estrutura (Greiner, 1972).

Diversos modelos foram desenvolvidos ao longo do tempo, cada um apresentando particularidades e formas distintas de classificação (Batista, 2019). Segundo a abordagem de Park e Chen (2006), a definição dos estágios organizacionais baseia-se em quatro fatores principais: despesas de capital, crescimento nas vendas, distribuição de dividendos e idade das empresas. Com base nesses critérios, as organizações são agrupadas em três fases distintas: crescimento, maturidade e declínio.

A pesquisa conduzida por Miller e Friesen (1984) visa criar uma classificação que sirva para antecipar as variações entre as características organizacionais e ambientais em diferentes fases de crescimento da empresa. Essas características estão agrupadas dentro de três divisões, sendo: situação, organização e inovação.

Quadro 4 – Fases de Ciclo de Vida Organizacional

Estágio	Situação	Organização	Inovação
Nascimento	Firma pequena Jovem Dominada pelo fundador Ambiente homogêneo	Estrutura informal Indiferenciada Poder altamente centralizado Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão	Inovação considerável nas linhas de produto Estratégia de nicho Assume riscos substanciais
Crescimento	Tamanho médio, mais velha, múltiplos acionistas, ambiente competitivo	Estrutura funcional moderadamente formalizada, menos centralização, início de uso de métodos formais de decisão	Ampliação de produtos e mercados, inovações incrementais, crescimento rápido
Maturidade	Maior, mais velha, propriedade dispersa, ambiente competitivo	Estrutura formal e burocrática, alta centralização, decisão mais formal	Consolidação da estratégia, foco em eficiência, crescimento menor
Renovação	Muito grande, ambiente dinâmico e competitivo	Alta diferenciação, controles e comunicação sofisticados, decisão formal	Diversificação, inovação substantiva, alta propensão a riscos, crescimento rápido
Declínio	Mercado estável e homogêneo	Estrutura burocrática, centralização moderada, sistemas menos sofisticados	Corte de custos, consolidação, aversão a risco, baixo crescimento

Fonte: Adaptado de MILLER E FRIESEN, 1984

Para os autores Miller e Friesen (1984) inicialmente, quando a entidade ainda possui uma forma de organização simplificada e com suas decisões concentradas apenas no fundador não possuindo participação de outros funcionários, pode classificá-la na fase do nascimento. Já na fase de crescimento, começa a surgir a variedade de produtos e o ingresso em novos mercados. A presença direta do fundador passa a ser menos significativa, permitindo um envolvimento maior de gerentes e especialistas. Neste estágio, há uma intensificação na coleta de dados sobre o entorno ao observar a concorrência e avaliar o desempenho

Quando a empresa alcança certo nível de consistência, e a inovação tende a perder seu espaço para a eficiência e a lucratividade, a organização se enquadra na fase de maturidade, seu estilo de decisão é mais conservador, não aceitando assumir riscos com a inovação (MILLER; FRIESEN, 1984).

A quarta fase é de renascimento, marcado por um período de alta capacidade inovadora e reestruturação estratégica. A gestão busca um equilíbrio entre criatividade e análise rigorosa, estimulando decisões mais participativas e planejadas. Esse momento representa uma tentativa deliberada de redirecionar a empresa para um novo ciclo de crescimento, em resposta a mudanças internas e externas. Por fim, a fase de declínio momento em que a instituição começa a declinar. As decisões tendem a ser mais cautelosas e centralizadas, com a liderança adotando uma postura reativa, concentrando-se em soluções simples que, em certos casos, não são suficientes para mudar a condição de estagnação (MILLER; FRIESEN, 1984).

2.3 PESQUISAS ANTERIORES EM TEORIA DA CONTINGÊNCIA

De acordo com a pesquisa realizada com empresas têxteis do Rio Grande do Sul, Bueren e Fiorentin (2014) identificaram que os fatores contingenciais: ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura e porte organizacional, influenciam os atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial, sendo a variável ambiente a que mais influência exerce e, que as informações gerenciais geradas se remetem ao passado.

Ao realizar um estudo sobre fatores contingenciais, para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola, Macohon, Scarpin e Zittei (2015) puderam constatar que as variáveis determinantes de estrutura são os conflitos de classes, os estilos de liderança, a logística, os mecanismos reguladores e de capacitação e as incertezas do mercado, além de identificar que o grau de incerteza desse setor é determinado, sobretudo, pelas políticas governamentais, ambiente econômico, fornecedores e intempéries climáticas.

Um estudo realizado por Pin (2016) em uma indústria de organomineral identificou que os fatores contingenciais exercem influência direta na estruturação da organização e na forma em que a gestão toma decisões estratégicas. Bem como são identificados quanto a fase de ciclo de vida organizacional em que a indústria está inserida.

2.3 PESQUISAS ANTERIORES EM CICLO DE VIDA OPERACIONAL

De acordo com trabalho realizado por Greiner (1972), o início do ciclo de vida organizacional é marcado por uma fase de crescimento inicial, na qual a organização é pequena, flexível e informal. Nessa etapa, a empresa está focada em desenvolver seus produtos ou serviços e em encontrar um modelo de negócios viável. O autor ressalta que a comunicação é direta e o processo decisório é centralizado, pois a organização ainda não possui estrutura formalizada. O desafio principal desse período é superar a instabilidade inicial e garantir recursos para sobrevivência.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Maximiano (2012) realizou uma pesquisa em uma empresa do setor siderúrgico, e constatou que nas fases iniciais da organização, prevalece uma estrutura simples, com pouca ou nenhuma departamentalização, forte centralização das decisões no empreendedor e informalidade nos processos. A prioridade está em garantir a sobrevivência da empresa e consolidar sua posição no mercado.

Um estudo realizado em uma empresa familiar brasileira, por Frohlich, Rossetto & Silva no ano de 2007 foi possível identificar na prática quais são as fases que podem ser identificadas no desenvolvimento estrutural da empresa. Foram evidenciados claramente os quatro estágios principais mais comuns em uma entidade, a fase inicial, aonde o foco principal está na criação e consolidação da marca, com informalidade total na gestão e decisões

concentradas na família fundadora. Na próxima fase, se observa a busca por crescimento e expansão, com a abertura de novas lojas, exploração geográfica, início das exportações e estruturação de unidades produtivas.

Na terceira fase de desenvolvimento, a entidade adquire maturidade organizacional, quando ocorre a implantação de práticas de gestão profissional, criação de áreas formais e enfrentamento de conflitos familiares e organizacionais. Os pesquisadores puderam definir que a empresa estudada se encontrava no estágio mais avançado, passando por uma renovação, estando focada em reestruturação da governança e adoção de práticas de gestão modernas, permitindo continuidade do crescimento mesmo após sucessões na liderança.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, a pesquisa é categorizada como exploratória, uma vez que busca aprofundar o entendimento sobre como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida organizacional em uma empresa de bens de capital.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, uma vez que a investigação se concentra em uma única organização do setor agroindustrial, buscando compreender em profundidade as particularidades do contexto, estrutura e comportamento organizacional diante dos fatores contingenciais.

A população deste estudo é composta por uma indústria agroindustrial brasileira, tendo como amostra final cinco participantes. Entre os respondentes, encontram-se dois fundadores da empresa, um representante comercial do setor de vendas, um gestor responsável pelo setor de transporte e uma gestora financeira. A escolha destes participantes considerou a relevância de suas funções para fornecer informações detalhadas sobre os fatores contingenciais e o ciclo de vida organizacional da empresa.

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi um formulário estruturado, adaptado do estudo realizado por Pin (2016) e aplicado de forma remota, com o objetivo de facilitar o acesso e garantir a participação de todos os respondentes, considerando suas diferentes disponibilidades. O questionário foi composto por seis blocos de perguntas fechadas de múltipla escolha, sendo cinco voltados aos fatores contingenciais — ambiente, estrutura, tecnologia, estratégia e porte — e um bloco direcionado ao ciclo de vida organizacional.

O primeiro bloco, correspondente ao fator contingencial ambiente, composto por nove questões relacionadas às variáveis estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. O segundo bloco abordou o fator estrutura, reunindo oito perguntas que trataram de aspectos como desenho de cargos e tarefas, processo decisório, comunicações, princípios predominantes, objetivos, relacionamentos e confiabilidade. O terceiro bloco contemplou quatro perguntas sobre tecnologia, enquanto o quarto e o quinto blocos buscaram compreender, respectivamente, as estratégias adotadas pelas organizações e o porte empresarial. Por fim, o sexto bloco, referente ao ciclo de vida organizacional, incluiu quatro perguntas específicas, além de outras complementares relacionadas aos fatores já mencionados.

Para a análise dos dados, cada resposta obtida foi associada a uma característica predominante da empresa, permitindo identificar as particularidades da organização quanto aos fatores contingenciais e ao estágio do ciclo de vida em que se encontra. Assim, por meio das respostas dos participantes, foi possível identificar quais características se destacavam em cada dimensão analisada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa, apresenta-se os resultados obtidos através do questionário aplicado aos 5 colaboradores da entidade estudada, dividindo-os entre os cinco fatores contingenciais estudados e o ciclo de vida da empresa.

4.1 FATOR CONTINGENCIAL AMBIENTE

Conforme três respondentes, constata-se que a empresa possui uma concorrência razoável em seu mercado de atuação, e como destacado por um dos diretores, é um ambiente que se caracteriza por empresas que já estão a anos atuando neste mercado, o que pode dificultar a inserção de novas empresas no mesmo ramo de atuação.

Quanto a variação dos equipamentos disponíveis no mercado pela concorrência, os cinco respondentes consideram que os itens são muito semelhantes ao fornecidos pela empresa estudada, o que corroborou para que no questionamento sobre os itens disponibilizados pelos fornecedores, quatro respostas consideram que são parcialmente padronizados, em vista de que não é possível inovar grandemente no modelo dos implementos produzidos.

A legislação que rege o mercado de produção dos implementos da empresa analisada é de grande relevância, pois de acordo com três respostas não há leis excessivas, porém, dois respondentes consideram ser exageradas as legislações no setor. Sendo que quando questionados sobre a variabilidade dessas regras e legislações, três respostas destacam haver poucas mudanças.

Referente a mudança de preferências dos consumidores, houveram três respostas divergentes, porém prevalecendo que há uma mudança mediana, muitas vezes influenciadas pelas novas tendências do mercado de acordo com um dos vendedores. Foi considerado que o ambiente econômico e político afeta diretamente a empresa, porém as vendas tendem a continuar devido a ser um setor primordial da cadeia produtiva.

A partir das respostas obtidas, considera-se que a empresa se encontra em um ambiente estável, pois não existe grandes/repentinhas mudanças. Quanto a sua concorrência, é considerada benigna, pois não apresenta inovações em produtos ao comparar com os itens da empresa estudada, porém vale ressaltar que são empresas de grande porte e consolidadas no mercado, sendo assim oferecem uma boa competitividade mesmo sem grandes inovações nos produtos.

4.2 FATOR CONTINGENCIAL ESTRUTURA

Ao realizar a avaliação do fator contingencial estrutura da empresa, foi possível analisar como funciona os processos hierárquicos da empresa, o processo que envolve tomadas de decisão, como os cargos e tarefas estão estruturados, a comunicação interna e qual o foco da gestão, o que tem como objetivo definir se a empresa possui uma estrutura mecanicista ou orgânica. Em relação a definição de cargos e tarefas, se são variados ou dinâmicos, observa-se que houve variação nas respostas, com três pontos de vista distintos sendo apresentados, dois respondentes relatam o fator de que os cargos possuem estrutura básica, com algumas funções definidas e certa centralização, porém sendo flexíveis e adaptáveis. Já sobre o processo de tomadas de decisões na entidade, quatro respostas relatam que em sua maior parte são definidas pelo fundador e alguns gestores, com início de processos formais

Quanto aos métodos de comunicação, obteve-se duas respostas que demonstrariam uma maneira mais fluida de comunicação, porém três respostas relatam a estrutura mecanicista, sendo que a maior parte é formal, mas com momentos de comunicação informal. Quando questionadas as práticas de relacionamento entre a equipe, quatro respondentes relatam o

respeito pelas regras vindas de superiores, mas observando eventuais aberturas para cooperação.

Quanto aos princípios que regem a entidade, constata-se por meio de quatro respostas a existência de aberturas para participação dos demais colaboradores, porém com decisões hierarquias prevalecendo. Quando se questiona o principal objetivo da empresa, três respondentes creem que a empresa busca produtividade, mas com abertura para melhorias e mudanças, porém observa-se duas respostas distintas, aonde uma relata a busca constante por inovação, já a outra resposta trouxe uma realidade que prioriza a eficiência e produtividade.

Ao analisar todos os relatos apresentados para o fator contingencial ambiente, a entidade pode ser considerada como sendo mecanicista em sua estrutura, de acordo com Burns e Stalker (1961), essas empresas tendem a serem mais resistentes a mudanças estruturais e não serem tão voláteis.

4.3 FATOR CONTINGENCIAL TECNOLOGIA

Por se tratar de um fator que interfere diretamente nas características de organização da empresa, a tecnologia também foi estudada no presente trabalho. Com ênfase na análise das tarefas e quais equipamentos utilizados, quanta tecnologia é implantada na matéria prima, no acabamento e posterior comercialização dos itens.

Quando questionados sobre a tecnologia no processo de produção, quatro das respostas relataram uma produção padrão, com utilização em partes dos processos, porém um dos respondentes acredita que utiliza tecnologia de forma limitada, predominando processos manuais.

Já nos processos de gestão, constatou-se que a utilização de ferramentas tecnológicas está presente em apenas em alguns setores ou atividades específicas, mas com variação para a ampla utilização na gestão, de acordo com três dos respondentes. Porém no que tange a forma de vender e nos sistemas de vendas, observa-se cinco respostas unânimes, que relatam a ampla utilização destas ferramentas, tanto para alcançar um número maior de clientes em potencial, como para registrar e organizar o registro de vendas e de disponibilidades.

Perante os dados acima apresentados, constata-se que a empresa estudada possui um viés favorável perante a utilização da tecnologia, com uma aplicação mais intensa nos processos de venda e gestão dos sistemas.

4.4 FATOR CONTINGENCIAL ESTRATÉGIA

Para identificar as estratégias adotadas na gestão da empresa, observou-se como a empresa analisa e reage as variações do mercado, a capacidade de remodelar seus planejamentos perante variações do mercado e se a empresa costuma avaliar o andamento da sua estratégia.

Ao questionar o acompanhamento da empresa sobre as variações do mercado, observou-se uma estratégia promissora, que acompanha de maneira recorrente a variações e está apta as mudanças que isto pode ocasionar, de acordo com três dos respondentes. Ao analisar a capacidade de a empresa mudar sua estrutura organizacional para apoiar a estratégia, quatro dos respondentes relataram que os ajustes são planejados conforme as mudanças estratégicas, e somente um respondente acredita que as mudanças ocorrem de maneira lenta e de forma pontual.

Quanto a periodicidade em que a empresa realiza uma reanálise de sua estratégia, houve uma maior variação nas respostas, de acordo com duas respostas são realizadas avaliações com certa regularidade, obtendo-se uma certa constância nessa análise, dois dos

questionados acreditam que analisa de maneira mais continua, enquanto outro respondente considera que a análise é realizada de forma esporádica e sem critérios pré-estabelecidos.

Conforme as respostas apresentadas, pode constatar-se que a entidade está atenta as variações do mercado e que possui a capacidade de avaliar sua estratégia a fim de moldá-la conforme necessário.

4.5 PORTE DA EMPRESA

Para compreender melhor o motivo das decisões que a empresa costuma tomar, considera-se importante analisar o porte da empresa estudada. Com questionamentos embasados em órgãos como o IBGE, receita federal, SEBRAE e o BNDES.

Para analisar o porte da empresa de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), realiza-se o questionamento de quantos funcionários fixos a empresa possui, sendo reforçado para que se considerasse somente os que possuem registro formal, quatro respostas ressaltam uma empresa de grande porte, possuindo mais de 100 empregados fixos.

Ao questionar-se a receita operacional da empresa, somente quatro dos entrevistados souberam responder que seria de 4,8 milhões até 300 milhões. No que tange a receita bruta anual, três respondentes relatam que está avaliada entre 4.8 e 78 milhões de reais.

Portanto identifica-se que a empresa estudada é considerada de grande porte, tanto pelo fator de seu número de funcionários, bem como a suas receitas e faturamento.

4.5 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O ciclo de vida organizacional se baseia em fases vivenciadas na empresa relacionadas a processos estruturados e liderança, para assim destacar possíveis estratégias relacionadas com os fatores contingenciais encontrados.

Para identificar qual fase de ciclo de vida a empresa está inserida os respondentes foram questionados inicialmente sobre o uso de tecnologia e sistemas de informação, quatro participantes afirmaram que a empresa utiliza sistemas avançados e integrados, como ERP (Enterprise Resource Planning) e BI (Business Intelligence).

Em relação à postura da empresa frente à inovação, quatro respondentes indicaram que a organização investe regularmente em melhorias e expansão, enquanto apenas um participante respondeu que a empresa inova de forma pontual.

Quanto a estrutura organizacional a pergunta em questão foi referente ao desempenho de cargos e tarefas, onde as respostas variaram entre estrutura básica, com algumas funções definidas e certa centralização e estrutura formal, funções bem definidas, mas ainda flexível e adaptável, com 2 respondentes cada e apenas um respondente considerou que a estrutura é dinâmica, flexível, com papéis variados e em constante adaptação.

Já para a questão de tomada de decisões, quatro dos respondentes afirmaram que as decisões são tomadas pelo fundador e alguns gestores, com início de processos formais.

Evidenciando assim que a empresa se organiza em uma estrutura simples, com algumas funções definidas e centralizadas, com a tomada de decisões definidas principalmente pelos fundadores e alguns gestores.

Ao analisar-se as respostas obtidas constata-se que a empresa está inserida na fase de crescimento. Devido a empresa já estar a alguns anos atuando neste mercado, porém devido a ser composta por empresa de grande porte e que já estão consolidadas no mercado, existe um grande campo a ser desbravado, e para isto constata-se que a empresa necessita que as decisões importantes passem a ser tomadas de maneira fluída, removendo a centralização dos gestores,

fato este que já está evidente da empresa estudada, porém de maneira lenta, o que evidencia o estágio de crescimento.

De acordo com o modelo de Miller e Friesen, essas características são típicas da fase de crescimento organizacional, marcada por maior formalização, expansão de operações, busca por inovação contínua e estrutura administrativa em processo de adaptação para dar conta do crescimento acelerado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar de que maneira os fatores contingenciais podem ser percebidos na atual fase do ciclo de vida em uma empresa de bens de capital do setor agroindustrial. Para isto, utilizou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, o que permitiu compreender de forma, mais consciente as relações entre elementos externos e internos que podem influenciar a estrutura, o desempenho e quais as estratégias da organização.

Perante ao ciclo de vida organizacional, os resultados evidenciaram que a empresa se encontra em fase de crescimento, de acordo com o modelo de Miller e Friesen (1984). Fase esta que se caracteriza pela busca por eficiência e inovação, o que proporciona aumentos nos níveis de formalização. Entretanto, observa-se ainda uma centralização nos momentos de tomada de decisão, concentrando-as nos fundadores e poucos gerentes de área, o que pode ocasionar limitações na agilidade que se precisa para enfrentar as demandas de um ambiente competitivo e em transformação.

Em relação aos fatores contingenciais, constatou-se que o ambiente organizacional e estabilizado, não apresentando grandes inovações tecnológicas ou mudanças repentinas por parte de seus concorrentes. O que permite a empresa operar com certa segurança, mas pode acabar ocasionando acomodações perante suas estratégias. A estrutura organizacional da entidade apresenta trações mecanicistas, ainda contendo uma comunicação majoritariamente formal e hierarquias bem definidas, entretanto, sinais de uma evolução nestes fatores já são percebidos, estimulando práticas mais flexíveis e participativas por parte da gestão empresarial.

Quanto ao fator contingencial tecnologia, a empresa demonstra uma utilização satisfatória, principalmente nos processos de venda e gestão, mas ainda com certa limitação perante ao setor produtivo. Desta forma, identifica-se uma lacuna que possibilita a implementação de automações e integrações tecnológicas. No que se refere a estratégia adotada pela entidade, existe um forte acompanhamento as variações do mercado e a capacidade de reavaliar planos e metas, para alavancar sua estratégia e aprimorar processos. A organização foi identificada como de grande porte, o que reforça uma necessidade por estruturas bem estabelecidas e processos de tomadas de decisão ágeis e formalizados.

Verificou-se que o estágio atual exige maior capacidade de adaptação e flexibilidade, características essenciais defendidas pela teoria contingencial, segundo a qual a eficácia organizacional depende da coerência entre os fatores internos e externos. Assim, a empresa demonstra estar em um processo de transição, no qual busca consolidar práticas mais formais e estratégicas sem perder a agilidade necessária ao crescimento. Essa correlação confirma que o desenvolvimento organizacional não segue um modelo único, mas resulta da interação contínua entre as condições do ambiente e as escolhas estruturais e estratégicas, validando empiricamente os pressupostos da Teoria da Contingência aplicados ao ciclo de vida empresarial.

Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo deste estudo, contemplando um número maior de empresas do setor agroindustrial e utilizando métodos comparativos. Tal ampliação poderá fortalecer a compreensão sobre como diferentes combinações de fatores

contingenciais influenciam o ciclo de vida e o desempenho das organizações em contextos competitivos e tecnológicos em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ANGNES, J. S.; FERREIRA, R. H. M.; NAZARÉ, J. *Outsourcing organizacional sob a perspectiva da teoria da contingência: estudo de caso em uma transportadora de Guarapuava-PR*. Anais do XI SINGEP-CIK, São Paulo, SP, 25-27 out. 2023. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/11singep/arquivos/277.pdf>.

BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K.. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28, p. 675-698, 2003.

Batista, T. N. (2019). Princípios globais de contabilidade gerencial: relação com os estágios do ciclo de vida das empresas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19630>

BNDES. Critérios de classificação de porte de empresas. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 set. 2025.

Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: Um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 195-212. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p195>

Burns, T. & Stalker, GM, 1961, *A gestão da inovação*, Tavistock Publications, Londres.
BURNS, Tom & STALKER, George M. The management of innovations. London: Tavistock, 1961.

Castro Júnior, D., Miura, M., Silveira-Martins, E., & Ramos, J. (2020). A utilização da capacidade dinâmica de inovação e a gestão estratégica de pessoas, como preditores ao desempenho na Indústria Hoteleira. *Marketing & Tourism Review*, 6(2), 1-28. <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i2.6374>

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 2003, 28.2: 127-168.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, n. 17, p. 313-327, 1972.

ESPEJO, M. M. dos S. B. Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. PhD Thesis. Universidade de São Paulo, 2008.

EMERY, F., TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*. v. 18, p. 21-32, 1965. FRISHAMMAR, J. “Organizational Environment Revisited: A Conceptual Review and Integration”. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 36, n.3, p. 22–49, 2006

FRÖHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Análise*, v.1, n.1, p.139-160, jan./jun. 2007

IBGE. Estatísticas de Cadastro Central de Empresas. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 24 set. 2025.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, 50, 322-329.

GUERRA, A. R. Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. 2007. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

JUNQUEIRA, E. R. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. 2010. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Press, 1967.

MACOHON, E.R.; SCARPIN, J. E.; ZITTEI, M. V. M. Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 156-187, jan./abr. 2015. Maximiano (2010)

MAXIMIANO, D. P. *Uma técnica eficiente para estabilizar a estratégia do resíduo ortogonal na análise não linear de estruturas*. Ouro Preto: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Ouro Preto, 2012.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. (McGrawHill, Org.). McGraw-Hill

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 1984.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, p. 107-114, Jan.- Feb. 1994.

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1979.

OLSON SLATER, S. F., & HULT, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability - performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.

PARK, Y., & CHEN, K. H. (2006). The effect of accounting conservatism and life-cycle stages on firm valuation. *Journal of Applied Business Research*, 22(3): 75-92.

PIN GAFURI, R. A. *Fatores contingenciais e ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma pequena indústria de organomineral*. [S.l.]: [s.n.], 2016.

RECEITA FEDERAL. Classificação de porte de empresas. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal>>.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>>.

SILVA, A. H. “Responsabilidade Social Corporativa e Estrutura Organizacional em Empresas Participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)”. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 4, n. 3, p. 57-72, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gac/article/view/???>

Snow, C. C., Fjeldstad, O. D., Lettl, C., & Miles, R. E. (2011). Organising Continuous Product Development and Commercialisation: The Collaborative Community of Firms Model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 3–16

SOUZA, J. C. de; SOUZA, P. A. R. *Produção acadêmica com enfoque nos termos gestão e gerenciamento de riscos e a ABNT ISO 31000 no período entre 2000 e 2019: um estudo bibliométrico*. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 9, n. 2, p. 18-36, mai./ago. 2019. DOI: 10.18028/rgfc.v9i2.7033. Disponível em: <https://doi.org/10.18028/rgfc.v9i2.7033>

TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. Alfragide: editora McGraw Hill, 1998.
Thompson, James D. *Organizations in action; social science bases of administrative theory*. New York, McGraw-Hill, 1967.

WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965