

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**FATORES CONTINGENCIAIS E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE ORGANOMINERAL**

RAQUEL ADRIANA PIN GAFURI

**CASCADEL
2016**

Raquel Adriana Pin Gafuri

FATORES CONTINGENCIAIS E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE ORGANOMINERAL

CONTINGENCY FACTORS AND ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE: A CASE STUDY IN A SMALL ORGANIC- INDUSTRY

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Dione Olesczuk Soutes, Dra.

**Cascavel
2016**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

G125f Gafuri, Raquel Adriana Pin
Fatores contingenciais e ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma pequena indústria de organomineral. /Raquel Adriana Pin Gafuri.— Cascavel (PR), 2016.
90 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dione Oleczuk Soutes

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2016.
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

1. Fatores contingenciais. 2. Ciclo de vida organizacional. 3. Estudo de caso. I. Soutes, Dione Oleczuk. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658.1511
CIP – NBR 12899



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



RAQUEL ADRIANA PIN GAFURI

Fatores Contingenciais e Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso em uma pequena indústria de organomineral

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Dione Olesczuk Soutes

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Marechal Cândido Rondon
(UNIOESTE)

Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Eliandro Schvirck

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus de Pato Branco (UTFPR)

Cascavel, 21 de março de 2016

À família e amigos
David Abrelino Pin e Iracema Borsato Pin, meus pais
Bruna Karine Pin, minha irmã
Fábio Junior Gafuri, meu esposo
E aos amigos que compreenderam essa fase.

AGRADECIMENTO

Obter o título de Mestre era um sonho desde que concluí a graduação, eis que agora, sete anos depois, aqui estou! Feliz e agradecida pela conquista e, confiante de que essa foi só mais uma etapa da vida acadêmica, pois não pretendo parar por aqui. Durante estes dois anos de caminhada, algumas pessoas foram fundamentais para que esse momento se concretizasse, e aqui as agradeço:

À Prof^ª. Dra. Dione Olesczuk Soutes, minha orientadora, ela que se tornou uma amiga, não só uma professora que me conduziu sabiamente nesta dissertação. Sempre muito prestativa, me apoiou e compreendeu, me animou em alguns momentos, com muita paciência e disposição em me ouvir. Pelas indicações de leituras até eu “me encontrar no tema”, até o fechamento do estudo, fica aqui o meu sincero agradecimento.

Aos demais professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração, Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo, Prof^ª Dra. Delci Grapegia Dal Vesco, Prof. Dr. Edison Luiz Leismann, Prof^ª Dra. Elizandra da Silva, Prof^ª Dra. Elza Hofer, Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, Prof. Dr. Jerry Adriani Johann, Prof^ª Dra. Loreni Teresinha Brandalise, Prof. Dr. Marcio Nakayama Miura, Prof. Dr. Ronaldo Bulhões, Prof^ª Dra. Silvana Anita Walter e Prof^ª Dra. Sandra Mara Stocker Lago que dedicaram seu tempo para nos transmitir ensinamentos e proporcionar acesso a novos conhecimentos, sempre nos desafiando a superar nossas limitações, presto aqui minha homenagem, pois foram fundamentais neste período.

Aos membros da banca examinadora, Prof^ª Dra. Delci Grapegia Dal Vesco e Prof. Dr. Eliandro Schvirck, agradeço pela disponibilidade em aceitar o convite para avaliar meu estudo, pelas contribuições e indicações de melhorias que servem de estímulo pessoal e profissional. De maneira especial à Prof^ª Dra. Delci Grapegia Dal Vesco e à Prof^ª. Dra. Sandra Mara Stocker Lago que participaram também de minha banca de qualificação, muito obrigada, vocês colaboraram para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

Ao Prof. Ms. Marcelo Roger Meneghatti, agradeço pela oportunidade, confiança e disponibilidade em ser meu orientador de estágio docente, pois com ele pude ter a experiência do exercício da docência.

À UNIOESTE, berço de toda minha formação acadêmica, instituição que defendo e zelo com muito respeito. A todos os professores e representantes da instituição que não mediram esforços para conquistar o tão sonhado Programa de Mestrado em Administração. Ao Coordenador do Programa, Prof. Dr. Edison Luiz Leismann, que tem conduzido esse

Programa, ao assistente do Mestrado, Vilmar Marcioli, por sua disponibilidade em nos atender.

Aos colegas da 1ª Turma de Mestrado Profissional em Administração: Adriana, Anderson, Ariane, Bárbara, Belquis, Carlos, Daniel, Elaine, Eliane, Emerson, Igor, Jamila, Jorge, Jose Henrique, Jose Vinicius, Leonor, Mariane, Pang e Solange, foram todos companheiros desta jornada, um apoiando o outro. Agradeço especialmente pela garra que essa turma teve de lutar até o fim, sem nenhuma desistência.

Aos meus pais, minha irmã e meu esposo, pessoas que sempre se preocuparam comigo, me apoiaram incondicionalmente na busca por este sonho e contribuíram imensamente para essa conquista. Enfim, por compreenderem minhas ausências, expresseo minha gratidão e amor por vocês. Aos amigos que souberam compreender meu afastamento nesse período, se preocuparam comigo e tão ansiosos esperaram a notícia da entrega deste trabalho.

RESUMO

A busca por melhores formas de gerir negócios tornou-se mais evidente após a Revolução Industrial, e foi a Contabilidade Gerencial que impulsionou pesquisas a fim de fomentar informações para guiar o processo decisório e otimizar resultados. Com o avanço das pesquisas, constatou-se que não há uma única forma de administrar para todos os tipos de organizações e assim surgiu a Teoria Contingencial, que considera a empresa um sistema aberto passível de influências de variáveis como ambiente externo, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional. Com o passar do tempo, muitas mudanças acontecem numa empresa e com elas surgem os problemas, exigindo novas formas de gerenciamento. A essas fases de mudanças, denominam-se estágios do ciclo de vida organizacional. Assim, por meio de um estudo de caso, buscou-se identificar como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida de uma pequena indústria de organomineral. Uma pesquisa exploratória, com coleta de dados via análise documental, observação direta, conversas informais e questionário de entrevista estruturada, pode constatar, diante da percepção dos respondentes, que a organização encontra-se em fase de crescimento em seu ciclo de vida organizacional. Quanto aos fatores contingenciais, o ambiente onde a empresa está inserida é estável, diversificado e dominado por poucas empresas; quanto à estrutura, ela pode ser classificada como mais orgânica; o fator tecnologia é considerado como padronizado, mas agregada à informação necessita melhorias; sobre as prioridades estratégicas, a busca pela qualidade e inovação do produto e do atendimento ao cliente estão mais evidentes que preço do produto final. Por se tratar de estudo de caso único, a impossibilidade de generalização dos resultados alcançados é considerada uma limitação à intervenção. O estudo teve como contribuição o fato de demonstrar empiricamente os fatores contingenciais numa empresa. Almeja-se estimular a busca de conhecimento sobre a inter-relação entre as fases do ciclo de vida e os fatores contingenciais.

Palavras-chave: Fatores contingenciais. Ciclo de vida organizacional. Estudo de caso.

ABSTRACT

The search for better ways to manage business became more evident after the Industrial Revolution, and was a management accounting that boosted research in order to foster information to guide decision-making and optimize results. With the advancement of research has contacted that there is no single way to manage for all types of organizations and so did the Contingency theory that considers the company an open system subject to variables such as external environment influences, technology, structure, strategy and organizational size. Over time, many changes take place in a company and with them the problems arise, requiring new forms of management. At these phase changes, are called stages of organizational life cycle. Thus, through a case study we sought to identify how the contingent factors are perceived in the current phase of the life cycle of a small organic-industry. An exploratory research with data collection via document analysis, direct observation, informal conversations and structured interview questionnaire, you can see, on the perception of respondents that the organization is in the growth phase in its organizational life cycle. As for the contingency factors, the environment in which the company operates is stable, diversified and dominated by a few companies; the structure as it can be classified as organic more; the technology factor is considered as standard, but aggregate the information needs improvement; on strategic priorities, the search for customer quality and innovation of the product and service are more evident than the end product. Because it is a single case study, the impossibility of generalizing the results achieved limiting the intervention is considered. The study as a contribution the fact empirically demonstrate the contingent factors in a company. Aims to stimulate the search for knowledge about the interrelation between the stages of the life cycle and the contingency factors.

Keywords: Contingent factors. Organizational life cycle. Case study.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE SIGLAS.....	15
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	19
1.4 ESTRUTURA DO RELATO	20
2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	21
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E O CONTROLE GERENCIAL: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	21
2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	33
2.3 EXPERIÊNCIAS COM A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS E ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	38
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	42
3.1 TÓPICOS DE ANÁLISE	42
3.1.1 Fator Contingencial Ambiente.....	42
3.1.2 Fator Contingencial Estrutura.....	43
3.1.3 Fator Contingencial Tecnologia	44
3.1.4 Fator Contingencial Estratégia	45
3.1.5 Fator Contingencial Porte da Empresa	46
3.1.6 Ciclo de Vida Organizacional.....	47

3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	48
3.3.1	Procedimentos de Análise de Dados	49
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	52
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	52
4	CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	53
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	56
5.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	56
5.1.1	Fator Contingencial Ambiente.....	56
5.1.2	Fator Contingencial Estrutura.....	57
5.1.3	Fator Contingencial Tecnologia	58
5.1.4	Fator Contingencial Estratégia	60
5.1.5	Ciclo de Vida Organizacional (CVO)	61
5.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
6	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	70
7	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	73
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Surgimento da Teoria da Contingência	22
Figura 2 - Fases do ciclo de vida das organizações – Adaptado de Greiner (1972).....	28
Figura 3 - Estágio de Evolução e Revolução.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de estruturas organizacionais segundo Burns e Stalker.	24
Quadro 2 - Evolução histórica dos estudos sobre fatores contingenciais.....	31
Quadro 3 - Tipo básico Ciclo de vida - Teoria de Desenvolvimento	33
Quadro 4 - Estágios do ciclo de vida.....	35
Quadro 5 - Características das estruturas mecanicista e orgânica	44
Quadro 6 - Classificação do Porte da Empresa pelo BNDES	46
Quadro 7 - Caracterização dos respondentes.....	49
Quadro 8 - Protocolo de análise do questionário semiestruturado	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representação da estrutura organizacional da empresa	57
Tabela 2 - Situação da empresa quanto à padronização	59
Tabela 3 - A tecnologia agregada a informação na empresa	60
Tabela 4 - Análise do ciclo de vida organizacional.....	62
Tabela 5 - Classificação da fase do ciclo de vida organizacional	64

LISTA DE SIGLAS

ABC – Custeio Baseado em Atividades

ABM – Gestão Baseada em Atividades

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CVO – Ciclo de Vida Organizacional

EVA – *Economic Value Added*

JIT – *Just in Time*

LTDA – Limitada

MBA – *Master of Business Administration*

MS – Mato Grosso do Sul

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

RH – Recursos Humanos

SEMA – Secretária do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Paraná

VBM – Gestão Baseada em Valor

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bernardes e Marcondes (2003), a Teoria Contingencial conseguiu definir, mensurar e operacionalizar as variáveis que orientam esta pesquisa, sendo ela considerada um avanço em relação à teoria sistêmica, pois a abordagem contingencial buscou explicar como o ambiente, a tecnologia e a estratégia impactavam na estrutura organizacional das empresas.

O controle e a gestão de uma empresa são explicados pela contabilidade gerencial, como sendo um conjunto de elementos condensados, capazes de nortear o processo decisório por meio de um sistema de informações, a fim de otimizar os resultados da organização. Segundo Oliveira e Boente (2012), os legados da Revolução Industrial inspiraram a busca dos gestores por maneiras mais eficientes de gerir os negócios, sendo as pesquisas em Contabilidade Gerencial, conforme apontado por De Aguiar e Guerreiro (2008), as responsáveis em identificar as necessidades de informação dos gestores.

Os sistemas de controle gerencial são capazes de fornecer informações referentes ao ambiente interno da organização, sendo nesses englobados o sistema de contabilidade gerencial e outros controles organizacionais de atividades e processos, como mencionado por Guerra (2007), além de, em um ambiente externo, fazerem também projeções futuras.

Chenhall (2003) considera os sistemas de controle gerenciais como ferramentas capazes de amparar a tomada de decisão dos gestores, sendo estes sistemas influenciados pelo contexto onde estão inseridos. Leia-se contexto como ambiente, estrutura, tecnologia, estratégia, porte da empresa e, isso tudo, refletindo no desempenho organizacional.

Contudo, a união de variáveis contingenciais com um sistema de informação contábil por si só não é suficiente, tanto Otley (1980) quanto Langfield-Smith (1997) sugerem uma variável extra, o desempenho organizacional como capaz de demonstrar se a adequação entre as demais variáveis está sendo eficiente ou não. Conforme indicado por Guerra (2007, p. 73), o intuito “não é provar que uma empresa possui melhor desempenho por causa de determinado arranjo contingencial, mas sim buscar evidências que demonstram que empresas com melhor desempenho apresentam arranjos ou configurações específicas”.

Assim, inspira-se que o uso de ferramentas para um controle gerencial, ponderado pela relação entre os fatores contingenciais presentes no dia a dia das organizações, não se torne

ameaça e sim oportunidade. Burns e Stalker (1961) destacam que quanto mais rápido as organizações se adaptarem as mudanças, maiores serão suas chances de sucesso.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para introduzir o problema de pesquisa abordado, é imprescindível destacar que pressões do ambiente externo às organizações, como a alta demanda por produtos industrializados e agrícolas aliadas ao crescimento populacional desordenado, resultam em um sério problema instalado, que na visão de Mancini *et al.* (2007) é o descarte de resíduos, sendo eles a razão de existência da empresa estudada.

Um dos processos de tratamento de resíduos é a compostagem (SCHALCH *et al.*, 2002; TAVARES, 2007; MELLO, 2008; CAOPMA, 2013), aplicada a resíduos sólidos orgânicos. Entretanto, Russo (2003) indica a extensão do terreno necessário ao processo, a mão-de-obra não especializada, a emissão de odores que pode levar a problemas com a vizinhança são consideradas desvantagens neste tipo de tratamento.

Apesar de a compostagem ser uma tecnologia de tratamento de resíduos pouco explorada no Brasil, o sistema predominante em sua operação, segundo informado pela SEMA (2013), é o de leiras a céu aberto com reviramento manual ou mecânico. Esse é o sistema adotado pela empresa Indústria de Organomineral analisada neste estudo, que posteriormente transforma o material bruto em fertilizante organomineral.

Em virtude das novas oportunidades de negócio vislumbradas pela gestão da empresa, percebeu-se, em conversa prévia com os gestores, a necessidade de melhorias no processo de controle. Os gestores deixaram claro que querem crescer e, por isso, contrataram consultorias especializadas em recursos humanos e análise de viabilidade de expansão, pois o crescimento sólido da empresa é prioridade, e assim um estudo do ciclo de vida pode minimizar os impactos das mudanças de estágios, decorrente de um processo de ampliação.

Para auxiliar a empresa na solução do problema levantado, a pesquisa buscou identificar em que fase do ciclo de vida a empresa está, e verificar quais fatores contingenciais têm impacto sobre a gestão da mesma, para então indicar como a gestão pode agir em uma possível revolução durante o crescimento da organização ou em um cenário de crise do setor. Assim, o estudo propõe uma associação das abordagens que vem ao encontro de preencher a lacuna identificada por Chenhall (2003), que observou escassez de estudos contemporâneos em que fatores contingenciais e contabilidade gerencial sejam abordados de forma integrada.

Frente ao problema apresentado, a questão que orientou este estudo foi **como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida de uma pequena indústria de organomineral?**

Diante da perspectiva contingencial, após verificar individualmente cada variável e seu impacto na gestão da empresa, pretende-se identificar a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra com o intuito de apresentar mecanismos para minimizar impactos contingentes futuros. Nesse sentido, a busca é pelo diagnóstico da atual situação para propor uma intervenção que reflita em melhor desempenho futuro diante do contexto investigado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Este estudo tem o intuito de identificar como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida de uma pequena indústria de organomineral.

1.2.2 Específicos

Para atender à proposta de estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, na percepção dos respondentes, em que fase do ciclo de vida a organização encontra-se;
- b) Descrever como os fatores contingenciais ambiente, estrutura, tecnologia e estratégia são percebidos na empresa indústria de organomineral;
- c) Classificar, na percepção dos respondentes, qual o tipo de estrutura organizacional instalada;
- d) Propor alternativas para enfrentar as mudanças de fases do ciclo de vida.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

De acordo com a pesquisa realizada por Chandler (1962), mudanças exógenas às organizações servem para proporcionar uma consciência sobre as necessidades e oportunidades para se empregar os atuais recursos ou até orientar a expansão de forma mais rentável.

Chenhall (2003), ao revisar estudos com abordagem da Teoria da Contingência, aponta para a necessidade de pesquisas nesta área com enfoque qualitativo, o que corrobora com a presente investigação.

A seleção da empresa para o estudo levou em consideração o ramo de atividade tão peculiar, sob o amparo de Kessler (2011, p.40) que destaca: “um dos ramos que ainda é pouco explorado comercialmente é o de compostos orgânicos produzidos a partir de resíduos sólidos urbanos”. Além do que, diante de iniciativas públicas, emergem oportunidades para empresas que investem em negócios que tenham a visão de colaborar para a promoção da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS. Conforme se constata em Brasil (2011), estão previstos incentivos fiscais e subsídios à compostagem além do que este documento indica como estratégia de adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos o estímulo ao desenvolvimento tecnológico relacionado ao aproveitamento dos resíduos provenientes de agroindústrias.

Essa investigação contribui com a produção teórica por relacionar sistemas de controle gerencial e estratégias organizacionais, associar sistemas de controle contábil e o processo de tomada de decisão estratégica, identificar relações existentes entre sistemas de controle e o surgimento de mudanças estratégicas, dicas de pesquisas explanadas por Dent (1990). Além de ser um trabalho com enfoque qualitativo, seguindo o sugerido por Chenhall (2003). Quanto às contribuições metodológicas, o estudo propõe um instrumento de coleta e análise de dados para identificar como os fatores contingenciais são percebidos nas empresas. Além de contribuir de forma prática e empírica ao apontar alternativas para a empresa enfrentar as mudanças de fases do ciclo de vida.

1.4 ESTRUTURA DO RELATO

O presente estudo está estruturado em oito capítulos. Neste primeiro se apresenta a introdução que contextualiza o problema e a questão de pesquisa, bem como explanou os objetivos, justificativas e contribuições desta produção técnica. O segundo capítulo mostra por meio de referências teóricas e práticas a evolução da teoria da contingência, expondo pesquisas antecedentes ocorridas no Brasil e no mundo e, relaciona alguns aspectos relevantes desta teoria com outras linhas de pesquisa como contabilidade gerencial, gestão de empresas e ciclo de vida organizacional, além de aprofundar os conceitos e as dimensões adotadas para caracterizar a pesquisa. O terceiro capítulo explica a metodologia adotada pela pesquisa. O quarto capítulo apresenta o contexto investigado pelo estudo e diagnostica a situação problema. No quinto capítulo são discutidos e explorados os resultados encontrados pelo instrumento de coleta de dados, para que no sexto capítulo sejam indicadas as intervenções e os mecanismos para essas serem implantadas na organização. O capítulo sete trata das contribuições para a prática que o presente estudo alcançou e no oitavo são relatadas as considerações finais acerca da questão de pesquisa frente aos resultados obtidos.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo são apresentados alguns apanhados históricos da Teoria da Contingência e do Controle Gerencial com intuito de expor conceitos estabelecidos por diversos pensadores em uma perspectiva evolutiva. Salienta-se que para a confecção deste tópico, houve a necessidade do uso de *apud*, pois nem todas as obras originais puderam ser consultadas, mas sendo de extrema importância a citação de tais autores por seu valor histórico. Obras mais recentes foram referenciadas indicando os autores originais sem perda teórica, pela riqueza dos comentários acerca dos estudos anteriormente realizados.

Diante das teorias sobre desenvolvimento, aborda-se nesta pesquisa o processo de mudança ao longo do tempo que ocorre em uma sequência de estágios, o ciclo de vida da organização. Sendo o tempo ator de relação direta aos problemas e soluções gerenciais, são comentados conceitos sobre essa abordagem, sendo o modelo contemplado no instrumento de pesquisa aquele que subdivide o ciclo de vida em: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio.

E ao final deste capítulo que trata dos apanhados teóricos sobre a temática envolvida na pesquisa, são expostas experiências similares ocorridas no Brasil e no mundo, ou seja, estudos que buscaram contrapor ou relacionar os fatores contingenciais entre si, ou com ciclo de vida, e até atrelado a controles gerenciais. Em geral, com a finalidade de identificar se haveria alguma interação entre essas variáveis, a fim de identificar novas competências organizacionais.

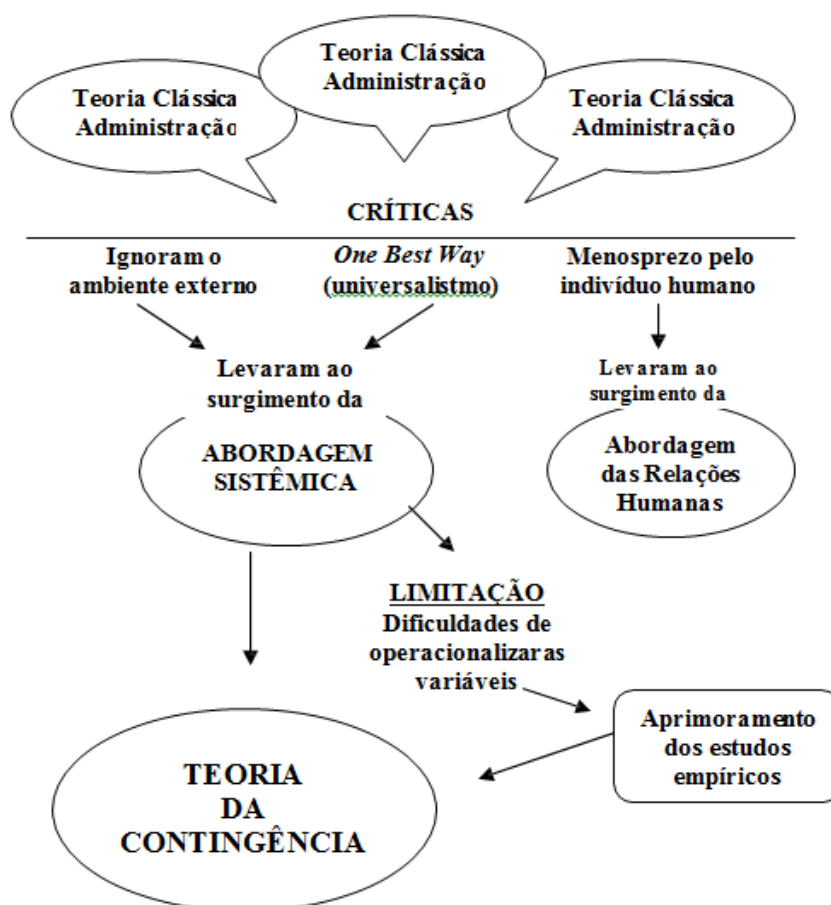
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E O CONTROLE GERENCIAL: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Partindo-se da premissa de que a Teoria da Contingência visa comprovar que não há um modelo estrutural estático para toda e qualquer organização e, que não há uma única forma de administrar para todos os tipos de organizações, pode-se dizer que Teoria da Contingência surge para contestar os legados da escola clássica da administração (DONALDSON, 1999; GUERRA, 2007), como verificado na Figura 1. Os primeiros estudos a respeito de organizações empresariais remetiam à busca da sistematização para complementar algumas particularidades antes ignoradas (GUERRA, 2007), assim, de acordo

com Cury (2000), a abordagem contingencial resultou de um conjunto de teorias, estudos e pesquisas.

Nas transições entre as teorias das Relações Humanas e Teoria Comportamental da Administração, e da Abordagem Sistêmica e Teoria Contingencial, Guerra (2007, p. 20) faz alguns apontamentos importantes quanto “a mudança nos métodos de pesquisa utilizados no surgimento das teorias, passando de prescritivo e normativo para descritivo e empírico” foi um aspecto recorrente e “a preocupação da literatura que antes era prescrever como a empresa e seus integrantes deveriam se organizar, mudara para descrever o que de fato ocorria neste processo de organização”.

Figura 1 - Surgimento da Teoria da Contingência



Fonte: GUERRA, 2007, p. 21.

Espejo (2008) destaca que como a abordagem sistêmica, a abordagem contingencial também compreende a empresa como um sistema aberto, em que as variáveis internas como tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional são influenciadas pela variável externa ambiente, mas de uma forma interdependente.

Beuren e Fiorentin (2014, p. 197) destacam que “a Teoria da Contingência enfatiza como os fatores contingentes afetam o funcionamento das organizações”. Macohon, Scarpin e Zittei (2015, p. 165) indicam como objetivo da Teoria da Contingência a busca pela “relação entre o desenvolvimento dos sistemas e as contingências específicas”, além de afirmarem que “não existe, uma estratégia administrativa geral aplicável a todas as organizações e a quaisquer circunstâncias”.

Diante de uma visão sistêmica, no final de 1950 surgem pesquisas empíricas para investigar processos estruturais e o ambiente externo às organizações (GUERRA, 2007; BEUREN; FIORENTIN, 2014), pois o ambiente é considerado um fator de contingência externo à organização, e, se este sofrer mudanças, interfere internamente nas organizações, sendo por isso que a variável ambiente é a base da pesquisa de contingência (CHENHALL, 2006).

Como demonstrativo da evolução das pesquisas em torno da Teoria da Contingência, segue uma explanação dos principais trabalhos nesta área, iniciando pelos pioneiros, em ordem cronológica.

Conforme mencionado por Junqueira (2010), o trabalho intitulado *Management and Technology*, de Joan Woodward, de 1958, pode ser considerado como marco inicial de estudos com abordagem contingencial. De acordo com Guerra (2007), Woodward coordenou um estudo organizado pela *South East Essex College of Technology*, iniciado em 1953.

Frente a isto, Guerra (2007) pondera, sobre as conclusões do estudo de Joan Woodward, que a tecnologia influencia a estrutura. Diante dessa pesquisa precursora, Kewley (1966 *apud* JUNQUEIRA, 2010, p. 24) verificou dentre as indústrias inglesas pesquisadas, que suas variáveis estruturais estavam diretamente vinculadas à natureza da tecnologia das respectivas empresas, sendo que Guerra (2007) observou que tal estudo constatou a existência dessa relação por meio de resultados quantitativos.

De acordo com Junqueira (2010), em 1965, Woodward analisou as estruturas organizacionais no livro *Industrial Organization: Theory and Practice*, chegando à conclusão que a estrutura não se relaciona com o porte das organizações, entretanto, a estrutura se relaciona com tecnologia dos processos produtivos, onde a adequação da estrutura e da tecnologia podem levar a um desempenho superior.

Em comum, Guerra (2007), Espejo (2008) e Junqueira (2010) apresentaram que o foco de estudo de Woodward foi a tecnologia aplicada ao processo produtivo e ao produto, tanto em uma produção artesanal, quanto na produção mecanizada, além da produção automatizada onde as tecnologias aplicadas são ainda mais complexas.

Management of Innovation foi o trabalho elaborado por Burns e Stalker em 1961 que teve como propósito, por meio da análise dos efeitos do ambiente externo, examinar o impacto da inovação tecnológica em empresas inglesas e escocesas da indústria eletrônica (BURNS; STALKER, 1961 *apud* JUNQUEIRA, 2010). De acordo com Guerra (2007), esses autores representam um marco histórico em relação à abordagem contingencial, já que foram os primeiros a divulgarem um estudo sob esta perspectiva.

Burns e Stalker (1961) notaram que há relação entre estrutura organizacional e as condições do ambiente externo, além de identificarem que as estruturas podem ser classificadas como mecanicista ou orgânica, atuando em ambientes estáveis ou dinâmicos (GUERRA, 2007; ESPEJO, 2008; JUNQUEIRA, 2010). Pelo Quadro 1, verificam-se as características de cada uma das classificações da estrutura organizacional.

Quadro 1 - Classificação de estruturas organizacionais segundo Burns e Stalker

	MECANICISTA	ORGÂNICA
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura burocrática • Papéis determinados • Padronização de tarefas • Cargos ocupados por especialistas • Centralização do processo decisório • Sistemas objetivos de recompensa • Hierarquia rígida • Controle burocrático reforçado • Compatibilidade para atuação em ambientes estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura flexível com pouca divisão do trabalho e equipes multifuncionais • Papéis definidos de forma ampla • Mecanismos de integração complexos • Descentralização e autonomia • Sistemas subjetivos de recompensas • Poucos controles burocráticos • Compatibilidade para atuação em ambientes dinâmicos

Fonte: JUNQUEIRA, 2010, p 26.

Para Burns e Stalker (1961), estruturas mecânicas são aquelas em que o ambiente é estável, mas com uma estrutura profundamente burocrática, com controle centralizado e padronização das tarefas (ESPEJO, 2008; JUNQUEIRA, 2010). Guerra (2007, p.24) corrobora ao afirmar que neste tipo de estrutura há “minuciosa divisão do trabalho e cargos ocupados por especialistas com métodos, obrigações e poderes técnicos atribuídos a cada função precisamente definidos”.

Quanto às organizações com estrutura orgânica, Burns e Stalker (1961) as apresentam como aquelas que melhor se adaptam, ou seja, menos rígidas e menos burocráticas quanto aos controles, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas, maior interação entre indivíduos, valorização da comunicação informal, resgatando conceitos da Teoria das Relações Humanas (GUERRA, 2007; ESPEJO, 2008; JUNQUEIRA, 2010).

Pelo entendimento de Donaldson (2001), a eficiência da estrutura mecanicista se manifesta em condições de baixos índices de mudanças tecnológicas e de mercado, ao passo que no inverso, altas taxas de tais mudanças, a estrutura orgânica seria mais adequada.

Diante dos estudos de Burns e Stalker (1961 *apud* GUERRA, 2007, p. 26) constatou-se que não há uma maneira certa de se organizar e que seja aplicável em todas as situações, pois tudo “depende das características ambientais em que a empresa está inserida, ou seja, a estrutura organizacional deve se adequar ao ambiente”.

Segundo Junqueira (2010, p. 26), o “entendimento de que diferentes ambientes demandam diferentes tipos de estrutura organizacional” foi a principal contribuição de Burns e Stalker, destacando também que quanto mais rápido as organizações se adaptarem as mudanças, maiores serão suas chances de sucesso.

O legado de Chandler (1962) para a teoria da Contingência está na relação entre estrutura e estratégia, onde a primeira provém em função da segunda, ou seja, a estratégia adotada pela organização impacta na estrutura dela.

Em um estudo sobre as mudanças estruturais de quatro grandes empresas americanas: Dupont, General Motors, Standard Oil Co. e Sears Roebuck & Co., Chandler (1962) demonstrou como as escolhas estratégicas de uma organização influenciam o desenvolvimento de sua estrutura.

Diante da obra *Strategy and Structure*, de Chandler (1962), Junqueira (2010) constatou que estratégia deve estar ajustada às adequações na estrutura, pois toda mudança está acima de tudo, associada às mudanças no ambiente de atuação da organização. Anos mais tarde, Chandler (1990 *apud* Guerra, 2007, p. 30) buscou esclarecer que o mercado era fator determinante na mudança estrutural e na estratégia das corporações industriais americanas.

Para Espejo (2008), Chandler contribuiu para a compreensão dos modelos de gestão contemporâneos, pois cada vez mais se torna essencial que as organizações estruturem suas atividades de forma estratégica e proativa, sendo constantemente reajustada a fim de antecipar-se às ações da concorrência. Importante salientar que, em um ambiente competitivo, como já defendido por Porter (1986), a estratégia precisa ser embasada em uma avaliação do ambiente onde a organização está inserida.

Segundo Guerra (2007) e Espejo (2008), a pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch em parceria com a Escola de Comércio de Harvard, a qual teve seus resultados divulgados em 1967, foi a primeira a utilizar o termo abordagem contingencial em relação ao ambiente organizacional. O controle sobre a organização e o ambiente que a cerca são capacidades que

a empresa tem de modificar a sua própria estrutura e/ou estratégia em busca de adaptação ambiental (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Guerra (2007) afirma, com relação ao foco da pesquisa de Lawrence e Lorsch, que o ambiente impacta na estrutura, a qual pode ser entendida sob a dimensão da diferenciação e da integração, e Espejo (2008) completa sobre as dimensões, que elas estão pautadas no comportamento organizacional do ponto de vista da segmentação departamental.

“Uma maior diferenciação departamental implicaria em maior especialização do conhecimento e consequentes atitudes e comportamentos próprios dessa estrutura” (ESPEJO, 2008, p.43). A diferenciação surge quando a organização necessita ser segmentada (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Já a integração, foi apresentada por Lawrence e Lorsch (1967) como sendo a qualidade da colaboração entre as unidades da organização, sendo essa motivada pelas pressões do ambiente externo.

Lawrence e Lorsch (1967 *apud* ESPEJO, 2008, p. 43) “constataram que organizações que apresentavam uma melhor performance foram aquelas cujas estruturas se adequavam ao ambiente” e que “a incerteza ambiental percebida, portanto, demanda um maior número de informações para tomada de decisão, afetando a estrutura organizacional”.

Essa pesquisa de Lawrence e Lorsch (1967) constatou que, conforme o estado do ambiente havia um grau ótimo de diferenciação requerido: ambiente mais dinâmico, mais alto grau de diferenciação entre os departamentos; ambiente de estabilidade intermediária, grau de diferenciação também intermediário; e em ambiente mais estável, menor diferenciação entre si e a necessidade de integração menos evidente.

Neste sentido, Junqueira (2010, p. 27) ressalta que “a taxa de mudança ambiental afeta a estrutura organizacional, definida pelos autores em termos de integração e diferenciação”, além de ponderar, frente à obra de Lawrence e Lorsch que “quanto maior a incerteza do ambiente, maior a necessidade de diferenciar as diversas áreas da organização”, mas que “quanto maior o grau de diferenciação interna, maior a necessidade de mecanismos adequados para a integração entre as diversas áreas organizacionais”.

Na mesma época que os autores anteriores, Perrow (1967) colaborou com a Teoria da Contingência com seu trabalho *A framework for the comparative analysis of organizations*, verifica-se em Junqueira (2010, p. 28) que “a tecnologia é contingente à estrutura organizacional e está relacionada com todas as atividades da organização”.

De acordo com Guerra (2007), a tecnologia, após a abordagem de Perrow, passa a ser entendida também como fator influente às características organizacionais internas, onde

Junqueira (2010, p. 28) destaca que “as máquinas e os equipamentos utilizados não representam a tecnologia em si”.

Ao que diz respeito à relação existente então entre tecnologia e estrutura, verifica-se que quanto mais compilado o conhecimento empregado à organização e quanto menos exceções existir nas operações, mais centralizado o processo decisório, enquanto isso, onde não houver procedimentos a serem seguidos, maior a necessidade de ponderação, pois configura-se um processo decisório com descentralização (PERROW, 1972; DONALDSON, 1999 *apud* JUNQUEIRA, 2010).

Chenhall (2003), ao abordar o aspecto tecnologia em seu trabalho, utilizou-se do legado de Perrow (1972) no que diz respeito à capacidade da tarefa estar sujeita a variações e dos seus métodos de execução, sendo assim, as organizações demandam controles mais orgânicos quando a tarefa apresenta elevada variabilidade, da mesma forma os seus métodos de execução.

A obra *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, que Thompson publicou em 1967, menciona a tarefa e a tecnologia como os principais fatores contingenciais que influenciam a estrutura organizacional. Sobre tecnologia, Thompson (1976, p.76) a apresenta também como importante variável contingencial na qual a padronização e as rotinas de processos são destaques, sendo a padronização “um conjunto de regulamentos consistentes que se repetem diante de condições relativamente estáveis” e rotinas “técnicas bem estabelecidas e de funcionamento garantido”, conforme explanado por Perrow (1972, p.101).

Quanto às tarefas, na visão de Thompson (1976), pode haver organizações onde elas são realizadas isoladamente, sequencialmente ou de forma recíproca. A incerteza das tarefas, abordada por Thompson (1976), tratada como problema das organizações complexas, salienta que é papel do gestor proteger as atividades de forma a afastar as incertezas de seu processo decisório por meio de análise do ambiente.

Para Thompson (1967), o grau de interdependência pode ser estruturado por meio de um conjunto de regras e procedimentos onde, Junqueira (2010, p. 30) salienta que “a tecnologia de longo prazo está associada à interdependência sequencial, que ocorre quando as atividades desenvolvidas por determinada área dependem da conclusão das atividades de outras áreas”.

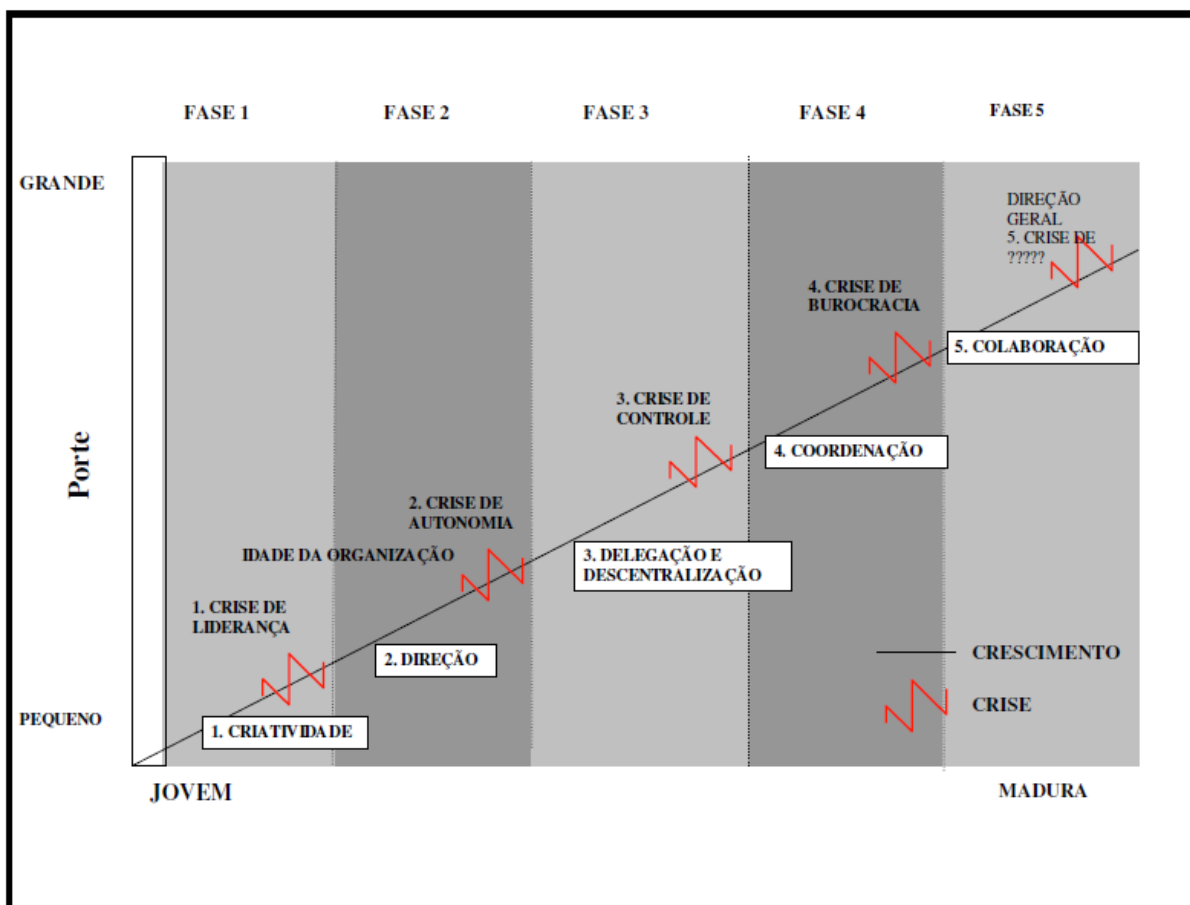
Mas quando as atividades não ocorrem sequencialmente, exige-se coordenação máxima e reformulação dos objetivos das áreas, de forma mútua quando necessário, logo “o

uso intensivo de tecnologias ocorre quando há interdependência recíproca entre as áreas” (JUNQUEIRA, 2010, p. 30).

Denota-se em Thompson (1967) que ambiente e tecnologia impactam na estrutura, onde as principais fontes de incertezas provêm das dimensões ambiente e tecnologia, e as diferenças entre elas resultariam em diferentes estruturas, estratégias e processos de decisão, os quais devem ser devidamente gerenciados na organização.

Sobre a dimensão estrutura, em 1972, Larry Greiner publicou o artigo *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, nesse estudo o referido autor afirma que com o passar do tempo a empresa vai se desenvolvendo, mudando seu porte e estrutura e isso remete-se ao ciclo de vida organizacional. Entre cada uma das cinco fases que a empresa passa durante o ciclo de vida, a organização passa por um período de evolução e depois pela revolução, onde o primeiro período é um crescimento calmo e o segundo rápido e turbulento. Pela Figura 2 podem-se verificar as fases do ciclo de vida apresentadas por Greiner (1972).

Figura 2 - Fases do ciclo de vida das organizações – Adaptado de Greiner (1972)



Fonte: JUNQUEIRA, 2010, p. 31.

No mesmo ano, Khandwalla (1972) relacionou as variáveis ambientais com controles gerenciais, e esse foi o primeiro estudo, de acordo com Junqueira (2010), que relacionou a Teoria da Contingência com o controle gerencial. Guerra (2007) destaca ainda que Khandwalla inovou ao analisar a variável ambiente sob a dimensão competitividade.

Espejo (2008, p. 44) explica diante da pesquisa de Khandwalla, que “organizações que enfrentam maior pressão em termos ambientais tendem a adotar controles mais orgânicos, menos burocráticos”, além de destacar que após Khandwalla, o ambiente passou a ser analisado pelos pesquisadores como uma variável de influência na estruturação e na utilização da contabilidade gerencial pelas organizações (JUNQUEIRA, 2010, p. 32).

A exemplo, Ewusi-Mensah (1981, *apud* ESPEJO, 2008, p. 44) verificou que “a sobrevivência organizacional depende da habilidade da empresa em interagir com o ambiente de forma bem sucedida, sendo que essa relação deve ser alimentada permanentemente”. Khandwalla (1972, *apud* GERDIN; GREVE, 2004, p. 313) concluiu que o aumento da pressão competitiva resulta no aumento da sofisticação e uso de sistemas contábeis.

Merchant (1984, p. 293) retomou estudos sobre o variável porte da empresa em contabilidade gerencial com abordagem contingencial, e verificou que:

À medida que o número de pessoas em uma organização cresce, torna-se pouco prático utilizar métodos informais de comunicação e controle, tais como comunicações orais e supervisão direta, porque há um crescimento exponencial dos números de canais que requerem fluxos de informação e a organização se torna mais altamente diferenciada.

Gordon e Narayanan (1984), com objetivo de verificar a relação existente entre ambiente organizacional, estrutura e sistema de informação, concluíram que existe sim correlação entre elas, onde estrutura e sistema é uma função do ambiente, dessa forma, admitiram uma associação entre estrutura orgânica e incerteza ambiental percebida. Guerra (2007) afirma que nas pesquisas contingenciais, essa questão de percepção do ambiente foi facilmente assimilada, a exemplo de Chenhall e Morris (1986, *apud* GUERRA, 2007), que utilizam o termo incerteza ambiental “percebida”.

Sendo assim, constata-se diante de Gordon e Narayanan (1984) que à medida em que a incerteza ambiental percebida pelos gestores aumenta, estes tendem a utilizar um número maior de informações não-financeiras, voltadas ao ambiente externo e ao futuro, além de direcionarem a organização, de forma gradativa, à uma estrutura mais orgânica, a qual se refere aos ambientes mais dinâmicos.

No ano seguinte, Drazin e Van de Ven (1985) utilizam uma abordagem de encaixe entre variáveis contingenciais, combinando aspectos diferentes de ambiente com estruturas

dotadas de características distintas, mediante a Teoria da Contingência Estrutural. Na teoria da contingência estrutural, a estrutura e o processo de uma empresa que quer ter eficácia e sobreviver precisam estar ajustados ao seu contexto (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985).

O ajuste contingente pode ser observado sob três abordagens, conforme explanado por Espejo (2008):

- a) Seleção: pressuposto que embasa a congruência entre contexto e estrutura organizacional.
- b) Interação: ação recíproca entre os pares organizacionais, a combinação afeta o desempenho organizacional.
- c) Sistemas: fruto de uma consistência interna de múltiplos fatores contingenciais e múltiplas características estruturais, afeta também o desempenho.

Seguindo a mesma linha de pesquisa proposta por Drazin e Van de Ven (1985), Gul e Chia (1994) associaram os sistemas contábeis, incerteza ambiental percebida e descentralização, bem como, os seus efeitos no desempenho empresarial. Ainda na linha de encaixe contingente, Jermias e Gani (2004) constataram em sua pesquisa a relação entre estratégia de negócios, configuração organizacional, sistemas contábeis e eficiência da unidade de negócios.

Assim, a intenção de um Sistema de Controle Gerencial em uma instituição é nortear as decisões dos gestores a fim de que alcancem os objetivos traçados pela empresa (OYADOMARI *et al.*, 2010), ou seja, sua principal função característica é influenciar no processo decisório, proporcionando embasamento para planejamento e controle. Contudo, esses sistemas precisam ser adaptados à realidade de cada organização (ITTNER; LARCKER, 2001). Um sistema de controle visa atender a necessidade de planejamento e gestão ao longo do tempo, proporcionando oportunidades para executar correções, além de constantes avaliações do desempenho (ESPEJO, 2008).

De acordo com Moores e Yuen (2001, *apud* JUNQUEIRA, 2010), a estrutura de um Sistema de Controle Gerencial pode se alterar entre os estágios do ciclo de vida, sendo a formalização deste sistema relevante principalmente no estágio de crescimento.

O controle gerencial pode ser feito seguindo técnicas, utilizando ferramentas ou implantando modelos de gestão e avaliação, Soutes (2006) os apresenta e analisa denominando-os como artefatos: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio Baseado em Atividades (ABC), Custeio Padrão, Custeio Meta (*target costing*), Preço de Transferência, Retorno sobre o Investimento, *Benchmarking*, EVA (*Economic Value Added*), Orçamento, Kaizen, *Just in Time* (JIT), Teoria das Restrições, Planejamento estratégico, Gestão Baseada

em Atividades (ABM), GECON, *Balanced Scorecard*, Gestão Baseada em Valor (VBM – *Value Based Management*), sendo que estes podem ser utilizados em paralelo ou isoladamente.

Após as explanações propostas, apresenta-se no Quadro 2 um panorama geral, de forma esquematizada, da evolução teórica quanto às relações existentes entre os fatores contingenciais e as contribuições dos autores já mencionados.

Quadro 2 - Evolução histórica dos estudos sobre fatores contingenciais

FATOR CONTINGENCIAL	ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÕES
Estrutura X Tecnologia	1958; 1965 1967; 1972 1967; 1976 2003	Woodward Perrow Thompson Chenhall	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de pesquisa realizada em indústrias inglesas demonstrou-se que há relação entre as variáveis tecnologia e estrutura; • Estrutura não se relaciona com porte, mas se relaciona com tecnologia dos processos produtivos, onde a adequação dessas leva ao melhor desempenho; • A tecnologia é contingente à estrutura e está relacionada a todas as atividades da organização; • A tarefa e tecnologia influenciam a estrutura organizacional; • A tecnologia e o ambiente impactam na estrutura.
Ambiente X Estrutura	1961 1967 1967 1985 2014 2001 2007	Burns; Stalker Lawrence; Lorsch Thompson Drazin; Van de Ven Beuren; Fiorentin Donaldson Chenhall	<ul style="list-style-type: none"> • A variável ambiente como a base da pesquisa de contingência; • Constatada relação entre estrutura organizacional e as condições do ambiente externo; • Classificada a estrutura como: mecânica ou orgânica, atuando em ambientes estáveis ou dinâmicos; • O ambiente impacta na estrutura; • Melhor desempenho quando estruturas se adequam ao ambiente; • A estrutura pode ser entendida sob as dimensões: diferenciação e integração; • O ambiente e a tecnologia impactam na estrutura; • Combinações de aspectos diferentes de ambiente com estruturas dotadas de características distintas (encaixe contingente).
Ambiente X Tecnologia	1961	Burns; Stalker	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas mecanicistas somente são eficazes em condições de baixos índices de mudanças tecnológicas e de mercado, enquanto altas taxas de tais mudanças requerem a estrutura orgânica para que a organização seja eficaz. • Sendo que as organizações que se adaptarem mais rapidamente as mudanças terão maiores chances de sucesso.

Continua...

...continuação.

FATOR CONTINGENCIAL	ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÕES
Estratégia X Estrutura	1962	Chandler	<ul style="list-style-type: none"> • Escolhas estratégicas de uma organização influenciam o desenvolvimento de sua estrutura. • As mudanças na estrutura organizacional são dirigidas por mudanças de estratégia que estão associadas às mudanças no ambiente de atuação da organização. • O crescimento organizacional deve ser acompanhado de mudanças na estrutura a fim de reduzir obstáculos ao crescimento.
Estrutura X Ciclo de Vida Organizacional	1972 2001	Greiner Moores; Yuen	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme a empresa vai se desenvolvendo, muda seu porte e estrutura e isso reflete ao ciclo de vida organizacional, o qual se alterna em evolução e revolução. • A estrutura de um sistema de controle gerencial pode se alterar entre os estágios do ciclo de vida.
Ambiente X Controles Gerenciais	1972	Khandwalla	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente como uma variável de influência na estruturação e na utilização da contabilidade gerencial pelas organizações. • Constatou associação positiva entre o volume de vendas e a sofisticação dos sistemas de controle gerencial • Identificou que o desempenho da organização tem correlação com vários outros fatores contingenciais que impactam na forma conjunta na estrutura das empresas.
Porte X Controles Gerenciais	1984	Merchant	<ul style="list-style-type: none"> • À medida que o número de pessoas na organização aumenta, são necessários métodos de controles e comunicação mais formais.
Ambiente X Estrutura X Sistema de Informação	1984 1986 1994 2004	Gordon; Narayanan Chenhall; Morris Gul; Chia Jermias; Gani	<ul style="list-style-type: none"> • Há correlação entre elas, onde estrutura e sistema é uma função do ambiente. • Utilização do termo Incerteza Ambiental Percebida. • Admitiram associação entre Estrutura Orgânica e Incerteza Ambiental Percebida. • Encaixe contingente.

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante do exposto, para fins conceituais, considera-se neste estudo a delimitação proposta por Otley (1980) onde Controle Gerencial é o processo pelo qual gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos organizacionais.

Baseado em De Souza, Necyk e Frezatti (2009), pode-se afirmar que por ser uma área ainda com poucos estudos comprobatórios, a abordagem de controles gerenciais influenciados

pelos estágios do ciclo de vida organizacional, se apresenta como tema potencial de investigações.

2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Van de Ven *et. al.* (1995), após identificarem 20 teorias sobre desenvolvimento, as agruparam em: ciclo de vida, evolutiva, dialética e teleologia. Esses elementos são capazes de explicar processos de mudanças em contextos ou áreas específicas. Para este estudo contempla-se apenas o tipo-básico ciclo de vida, que evidencia o processo de mudança em uma sequência de estágios, este tipo-básico é explanado no Quadro 3 de forma sucinta.

Quadro 3 - Tipo básico Ciclo de vida - Teoria de Desenvolvimento

	Ciclo de Vida
Exemplos	Desenvolvimento Ontogênese Metamorfose Modelos de Estágios e Ciclos
Pioneiros	Comte (1798-1857) Spencer (1820-1903) Piaget (1896-1980)
Metáfora-chave	Crescimento orgânico
Lógica	Programa obrigatório Sequência pré-configurada Adaptação (<i>compliance</i>)
Progressão de eventos	Sequência linear e irreversível de estágios pré-definidos, como decorrência de potenciais imanentes presentes no início

Fonte: Adaptado de Van de Ven *et. al.* 1995.

Necyk (2008) destaca três modelos de estágios de desenvolvimento: sendo o primeiro com estrutura informal, produto único, controle pessoal e recompensas paternalísticas; já o segundo remete a especialização funcional, os procedimentos são institucionalizados e a avaliação de desempenho é impessoal; e o último remete às múltiplas linhas de produtos, os mercados são diversificados e a estrutura divisionalizada. Contudo, a crítica a esse enfoque consiste na generalização obtida de contexto de restrita quantidade de exemplos, admitindo validade para qualquer situação.

Voltado ao setor privado, Lippett e Schmidt (1967), baseados nos organismos vivos, apresentaram um modelo de ciclo de vida dividido em nascimento, juventude e maturidade, no qual no primeiro estágio a preocupação é tornar-se viável, no segundo a busca é pela

estabilidade e conquista de mercado e no terceiro estágio o foco está na adaptabilidade e expansão.

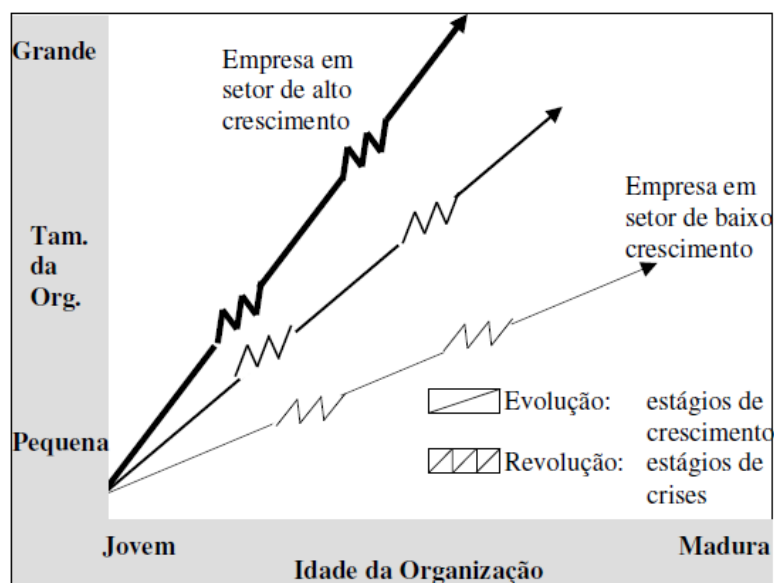
Greiner (1972), indicado como autor mais influente pela abordagem de modelos de ciclo de vida, defende que o tempo está diretamente relacionado aos problemas e soluções gerenciais, pois as práticas organizacionais não se mantêm com o passar do tempo. Entretanto, conforme o tempo passa, mais difícil se torna a realização de mudanças nas atitudes gerenciais, pois o tamanho da organização muda e com isso os problemas de comunicação também.

Diante da teoria de Greiner (1972), verifica-se que após um período de crise a empresa entra num contínuo de crescimento até que ocorra um novo acontecimento, interna ou externamente, que gere uma nova ruptura necessitando ajustes nas práticas gerenciais para manter o crescimento. Já quando há necessidade de drásticas alterações nas práticas gerenciais, este período é chamado de revolução, no qual empresas que persistirem nas formas antigas de gestão podem estar fadadas à estagnação ou declínio.

Na Figura 3 são mostrados como ocorrem os estágios de evolução e revolução ao longo da idade da organização, assim, pode-se dizer que entre as crises sempre haverá ciclos alternados entre evolução e revolução nas organizações.

A contribuição de Rhenman (1973), quanto ao desenvolvimento organizacional em uma perspectiva evolutiva, consiste em percebê-lo como um processo de aprendizagem onde padrões similares das organizações seriam produtos das condições ambientais similares.

Figura 3 - Estágio de Evolução e Revolução



Fonte: GREINER, 1998, p. 56.

Quinn e Cameron (1983) fizeram também um levantamento dos modelos de ciclo de vida existentes e verificaram onde esses se diferenciavam e, elaboraram uma forma de integrar os modelos em um conjunto comum composto por quatro estágios organizacionais: estágio empreendedor (inovação, formação de nichos e criatividade); estágio coletivo (alta coesão, comprometimento); estágio de formalização e controle (estabilidade e institucionalização); estágio de estruturação e adaptação (expansão dos domínios e descentralização).

Levie e Hay (1998) identificaram na literatura, dentre o período de 1962 a 1996, 63 modelos de ciclo de vida, dos quais 29 seriam aplicáveis a qualquer organização, e 34 seriam específicos, ou seja, tratam um subconjunto de estágios ou organizações com características restritas. Entretanto, Levie e Hay (1998) constataram alguns itens comuns a todos os modelos analisados: há estágios organizacionais distintos e identificáveis; os estágios ocorrem em sequência; a sequência é comum a todas as organizações no escopo do modelo. Como contribuição, a pesquisa de Levie e Hay (1998) delineou uma linhagem dos modelos de ciclo de vida, o que possibilitou determinar as fontes originais dos modelos existentes, assim conseguiram identificar os modelos mais influentes: Greiner, Christensen e Scott, Rhenman e Lippett e Schmidt.

Mesmo diante dos vários modelos de estágios de ciclo de vida já apresentados, Miller e Friesen (1984) conseguiram reconhecimento em seu modelo que, por apresentar certa profundidade conceitual, foi incluído em estudos de Contabilidade Gerencial como em outras áreas. No modelo de Miller e Friesen (1984), o ciclo de desenvolvimento está subdividido em cinco estágios, apresentados no Quadro 4, que explicam como a organização responde à crescente complexidade da gestão, à medida que avança em seu ciclo de vida.

Quadro 4 - Estágios do ciclo de vida

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> - firma pequena - jovem - dominada pelo fundador - ambiente homogêneo, plácido 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura informal - indiferenciada - poder altamente centralizado - métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - inovação considerável nas linhas de produto - estratégia de nicho - assume riscos substanciais

Continua...

continuação...

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - tamanho médio - mais velha - múltiplos acionistas - ambiente mais heterogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - alguma formalização da estrutura - base organizacional funcional - diferenciação moderada - algo menos centralizada - desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas - inovações incrementais nas linhas de produto - crescimento rápido
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - maior - mais velha ainda - propriedade dispersa - ambiente ainda mais heterogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura formal e burocrática - base organizacional funcional - diferenciação moderada - centralização moderada - processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - consolidação da estratégia de produtos e mercados - foco em suprir mercados bem definidos de forma eficiente - conservadorismo - crescimento menor
Renovação	<ul style="list-style-type: none"> - muito grande - ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico 	<ul style="list-style-type: none"> - base organizacional divisional - alta diferenciação - controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas - alta propensão a riscos e planejamento - inovação substantiva - crescimento rápido
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - tamanho de mercado - ambiente homogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura formal e burocrática - base organizacional funcional na maioria - diferenciação e centralização moderadas - sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> - baixo nível de sofisticação - corte de preços - consolidação de produtos e mercados - liquidação de subsidiárias - aversão a risco e conservacionismo - crescimento baixo

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p. 1163.

Denota-se que a teoria dos estágios organizacionais proposta por Miller e Friesen (1984) segue a tradição da metáfora dos organismos vivos: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio.

No estágio nascimento, as estruturas são simples, centralizadas com poucos controles formais, as decisões são concentradas no fundador e poucas opiniões são levadas em conta (MILLER; FRIESEN, 1984). Na fase de crescimento a estrutura já está mais especializada com menos influência do fundador nas rotinas, pois aqui gerentes são envolvidos nas

decisões, há uma segmentação de mercado pelo aumento da linha de produtos, o empenho é superior à fase anterior no que diz respeito ao processamento de informações ambiente competitivo (MILLER; FRIESEN, 1984).

Quando o grau de inovação diminui, a maturidade é alcançada. Nesse estágio a busca é pela estabilidade do ambiente, melhoria da eficiência e maior lucratividade. Aqui, a estrutura já está profissionalizada e os controles são formais, quanto ao processo decisório, é conservador (MILLER; FRIESEN, 1984). A quarta fase é de renovação, dessa forma, inovações são mais frequentes que na fase anterior, os controles de desempenho são mais sofisticados e a estrutura está mais divisionalizada, há uma abordagem mais analítica e participativa de decisão para formulação de estratégias futuras (MILLER; FRIESEN, 1984).

Por fim, a quinta fase do ciclo de vida proposto por Miller e Friesen (1984) é o declínio. Aqui há ausência de sistemas de controles tanto internos quanto externos, as organizações tornam-se estagnadas, redução da capacidade de reação por deficiência de comunicação entre as áreas, as decisões são conservadoras e centralizadas, enfim, a organização regride.

Em consonância com a crítica aos modelos anteriores de ciclo de vida organizacional, o modelo de Miller e Friesen não se apresenta como um modelo de ciclo de vida básico, ou seja, não há um padrão único de desenvolvimento para todas as organizações, além do que, não necessariamente, todas as organizações passam por estes estágios na mesma sequência que o modelo evidencia (MILLER; FRIESEN, 1984).

De acordo com De Aguiar, Pace e Frezatti (2009), incerteza ambiental, estratégia, estruturas são variáveis exógenas que exercem efeito sobre os relacionamentos internos e, portanto, pressupõe-se que ao passo que o tempo passa, as organizações evoluem entre os estágios do ciclo de vida de acordo com investimentos, informações e experiências, o que requer delas cada vez mais controle gerencial para embasar o processo decisório. Para Carvalho *et al.* (2010), uma organização que conhece seus pontos fortes e fracos, em um momento de ruptura de estágio saberá melhor lidar com as situações, sem com isso perder competitividade em momentos de crises.

Frente aos conceitos explanados a respeito de ciclo de vida organizacional, a relação que se pode traçar com a Teoria da Contingência é quanto às possíveis mudanças que podem ocorrer com o passar do tempo, onde a organização adapta sua estrutura em resposta a estas mudanças do ambiente, onde o ciclo de vida organizacional vem para explicar os processos de mudanças por meio de fases pré-estabelecidas baseadas nos organismos vivos.

2.3 EXPERIÊNCIAS COM A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS E ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A fim de identificar estudos anteriores relacionados à problemática levantada para este estudo, foram pesquisadas experiências nacionais e internacionais orientadas pela Teoria da Contingência, bem como, estudos que utilizaram alguma forma de controles gerenciais durante seu ciclo de vida para reforçar a importância desse tipo de investigação e, além disso, ter subsídios para orientar o andamento do estudo.

Em estudo desenvolvido por Mia e Chenhall (1994), verificou-se o relacionamento entre uso de sistemas contábeis, diferenciação funcional, incerteza ambiental e desempenho organizacional, no qual puderam concluir que há maior associação entre o uso da informação contábil e o desempenho nos departamentos de marketing do que nos de produção.

Antonovz, Panucci-filho e Espejo (2010) mencionam que características externas à organização, mudam de acordo com os estágios de ciclo de vida, e estas também interferem nesses estágios.

Davila (2005), ao buscar identificar a relação existente entre os estágios do ciclo de vida da organização associados ao surgimento dos sistemas de controle gerencial, verificou que as variáveis dimensão e idade são relevantes, porém, não foi possível identificar sua influência na organização. Entretanto, Davila (2005) constatou que a variável fundamental para explicar o surgimento de novos sistemas de controle gerencial nas diferentes fases do ciclo de vida é a estrutura organizacional.

Entre as 500 empresas brasileiras recordistas em vendas no ano de 2004, assim classificadas pelo caderno Melhores e Maiores da revista Exame, de julho de 2005, e 44 outras indicadas ao prêmio Troféu Transparência - ANEFAC-FIPECAFI-SERASA, entre 1996 e 2004, Soutes e Guerreiro (2007) constataram que pouco mais da metade delas (52%) utilizavam os artefatos de contabilidade gerencial modernos, além de apresentarem desempenho diferenciado das que utilizavam artefatos tradicionais.

Necyk (2008) verificou-se que a contabilidade gerencial como integrante da estrutura de gestão das empresas, pode estar relacionada ao ciclo de vida delas, o qual evolui de acordo com a complexidade das operações e, dessa forma, esse tipo de controle gerencial se solidifica para auxiliar nas decisões empresariais.

Na fase de renascimento das empresas, Silvola (2008) afirma que elas desenvolvem sistemas de controle gerencial com propósitos organizacionais e de controle internos, a fim de

atender a necessidade dos investidores que priorizam informações gerenciais contábeis mais detalhadas que servem para avaliarem os retornos sobre seus investimentos.

Entretanto, a investigação realizada por Hall *et al.* (2008) em micro e pequenas empresas da cidade de Dourados/MS, apontou que aquelas empresas não utilizavam as informações da contabilidade nas suas decisões, as informações contábeis serviam simplesmente para atendimento às obrigações legais.

Assim, De Aguiar, Pace e Frezatti (2009) indicaram que a escolha da estrutura de um sistema de controle gerencial, que permita que ele cumpra seu papel organizacional de influenciar o comportamento dos gestores na direção de estratégias adotadas é um dos principais desafios na pesquisa e na prática do controle gerencial.

Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010), por meio de um estudo de caso aplicado a uma indústria de confecções do Noroeste do Paraná, constataram relação direta da evolução da entidade, conforme modelo de Miler e Friesen (1984), e o efetivo uso dos artefatos de contabilidade gerencial disponíveis, entretanto observaram que não há necessariamente uma evolução do uso dos artefatos aliados à evolução do ciclo de vida da organização.

Com relação à teoria contingencial, Fagundes *et al.* (2011), ao estudarem uma empresa de fabricação e montagem de equipamentos industriais, utilizando a variável “ambiente” para a definição das estruturas organizacionais, identificaram uma estrutura mecânica em relação à divisão do trabalho, ou seja, um sistema fechado, e em relação aos demais fatores analisados, tanto mecânica quanto orgânica se manifestaram.

Lima e Imoniana (2011) constataram diante de estudo realizado com micro, pequenas e médias empresas industriais do município de São Caetano do Sul, que essas utilizam as ferramentas de controle para fins de tomada de decisão e fiscalização, verificaram ainda alto grau de escolaridade entre os empresários entrevistados, o que levou a inferirem que isso pode favorecer essa melhor percepção dos instrumentos para a tomada de decisão.

Na concepção de Oyadomari *et al.* (2011), empresas devem utilizar diagnosticamente o Controle Gerencial, a fim de corrigir possíveis desvios, eles recomendam ainda a utilização da forma interativa, pois assim ativa as competências organizacionais.

Teixeira *et al.* (2011) investigaram sobre o uso de artefatos contábeis nas 200 maiores empresas do Espírito Santo, de acordo com a revista Findes, mas dentre elas não encontraram evidências de relação entre o uso de artefatos tradicionais ou modernos e o desempenho financeiro daquelas empresas, ao contrário do estudo realizado por Soutes e Guerreiro (2007), o qual constatou desempenho diferenciado entre as que utilizavam artefatos tradicionais.

Wanderley e Cullen (2013) discutem sobre os principais aspectos ligados às mudanças na contabilidade gerencial, e o presente estágio da pesquisa nessa área, constataram que tais mudanças são não-lineares, imprevisíveis e incontrolláveis, pois vai além de simples mudança técnica. Wanderley e Cullen (2013) entendem que a interação entre ambiente externo e interno às organizações explicam mudanças na prática da contabilidade gerencial. Dentre os estudos sobre tais mudanças, os autores citam o uso de diversos métodos de pesquisas, além do amparo de muitas teorias por parte dos pesquisadores, dentre elas está a teoria da contingência. A crítica deixada por Wanderley e Cullen (2013, p. 304) consiste no fato de que a abordagem quantitativa da contabilidade gerencial tem foco no que pode ser contado e medido, assim, a limitação é que “o que pode ser medido nem sempre é importante, e o que é importante nem sempre pode ser medido”, logo indica a abordagem qualitativa com “como” e “por quê” nas perguntas de pesquisa para ir além e rebater a limitação.

Dos Reis e Teixeira (2013), em um estudo quantitativo, constataram empiricamente que há uso de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias de Minas Gerais, enquanto, por meio de aplicação de teste estatístico verificaram que em relação ao desempenho e ao porte, não houve diferença significativa entre as que utilizam artefatos modernos e/ou tradicionais.

De acordo com 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.

Com objetivo de propor um instrumento para identificar as estratégias organizacionais, Capalonga, Diehl e Zanini (2014) elaboraram um estudo com empresas do sul do Brasil tendo por abordagem a percepção de desempenho. Diante da aplicação da ferramenta, as empresas participantes foram classificadas em seis *clusters* conforme suas características. Capalonga, Diehl e Zanini (2014, p. 50) afirmam então diante desta amostra que “quanto mais as escolhas estratégicas estiverem alinhadas com o modelo teórico, melhor é o desempenho alcançado pelas empresas”. Freitas (2012, *apud* CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014) indica principalmente para pequenas empresas, o uso de mais de uma variável quando se trata de investigação sobre a relação entre estratégia e competitividade.

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. Com base nas constatações, para Macohon, Scarpin e Zittei (2015) faz-se desenvolver sistemas de custos que combinem estes fatores externos com as particularidades internas para cada segmento do agronegócio.

Com amparo destas pesquisas, na continuidade deste estudo são indicados os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas nesta produção técnica a qual busca investigar sobre os fatores da Teoria da Contingência atrelados ao ciclo de vida organizacional, sob uma perspectiva de controles gerenciais.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Conforme ponderado por Espejo (2008), a teoria contingencial, fortemente influenciada pela teoria sistêmica, está baseada em princípios que auxiliam sua visão organizacional, ela surgiu da reflexão sobre aspectos denominados fatores contingenciais que são considerados direcionadores da tomada de decisão.

3.1 TÓPICOS DE ANÁLISE

Para a realização do estudo de caso proposto sobre a relevância de fatores contingenciais na gestão de uma empresa, torna-se fundamental uma explanação de conceitos sobre os fatores contingenciais e sobre ciclo de vida organizacional, de forma a ponderar sua utilização na elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como, nas análises dos dados encontrados, aflorando resultados que culminam em responder os objetivos traçados.

3.1.1 Fator Contingencial Ambiente

Um fator contingencial externo à organização, o ambiente é representado pelo conjunto de forças, variáveis ou instituições que afetam o seu desempenho (TEIXEIRA, 1998; CHENHALL, 2003). O aspecto mais comum desse fator é a incerteza ambiental ligada à estrutura organizacional (DONALDSON, 1999), mas, em sentido mais amplo, o ambiente pode ser tratado sob os aspectos: turbulência, hostilidade, diversidade e complexidade de acordo com Khandwalla (1972); dinamismo, heterogeneidade e hostilidade ambiental sob a ótica de Gordon e Miller (1976); ou ainda como proposto por Mintzberg (1979) as variáveis estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade; mais recente Espejo (2008), baseado em Khandwalla, propôs estabilidade, previsibilidade e a rapidez de mudanças.

Baseado então nestas teorias sobre o fator contingencial ambiente fica definido que nesta pesquisa as dimensões consideradas para mensurar as influências do ambiente sobre as organizações são: estabilidade do ambiente, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Assim, apresentam-se suas respectivas definições:

- **Estabilidade do Ambiente:** incerteza, previsibilidade e turbulência são termos ligados ao dinamismo ambiental, sendo assim, o ambiente pode ser dinâmico ou estável. Quanto mais as mudanças ocorrerem de forma inesperada, sem um padrão estabelecido, o constante surgimento de novas tecnologias, mais dinâmico será o ambiente. Entretanto, se as atitudes da concorrência, as tecnologias de produção e as preferências dos consumidores se mantiverem previsíveis, este é um ambiente estável.
- **Complexidade:** simples ou complexo, assim de acordo com a necessidade de utilização de conhecimentos sofisticados a respeito de produtos, clientes, fornecedores será a classificação do ambiente para aquela organização, contudo, quanto mais racionalizados os conhecimentos do setor, menos complexo será o ambiente.
- **Diversidade de Mercado:** em um mesmo mercado as organizações podem ser similares ou diferenciadas, quanto mais diversificado for o ambiente, mais heterogêneas são suas características quanto a consumidores, produtos disponíveis, tecnologias de produção e matérias-primas.
- **Hostilidade:** entre favorável e hostil pode variar o ambiente de atuação de uma organização. A hostilidade do ambiente tem a ver com a capacidade de os concorrentes influenciarem os resultados das demais organizações, no sentido de impor ameaças ao ambiente como a escassez de recursos em virtude de greves, regulamentações governamentais ou ainda dificuldades de créditos. Khandwalla (1977) menciona ainda, sobre o ambiente hostil, que ele pode ser saturado em virtude da quantidade de concorrentes para o tamanho do mercado; dominado, onde poucas empresas impõem as regras para aquele mercado; ou ainda o ambiente pode ser restrito, de acordo com as barreiras políticas e legais de entrada no setor.

Diante das dimensões apresentadas, a apreciação das influências do ambiente sobre a organização ocorrerá com base nas respostas às questões 1, 2 e 3 do Apêndice A, de acordo com a delimitação apresentada pelo protocolo de análise no Quadro 8.

3.1.2 Fator Contingencial Estrutura

A estrutura da organização pode ser compreendida como as especificações formais que garantem a realização das atividades por seus membros, sendo que o arranjo adotado pela empresa exerce influência na eficiência do trabalho, na motivação dos indivíduos, no fluxo de informações e nos sistemas de controle (JUNQUEIRA, 2010).

Considerado por Espejo (2008, p. 66) como “primeiro fator contingencial interno controlável pela empresa” a estrutura organizacional tem como finalidades a busca e alcance de metas, minimizar a influência das variações individuais sobre a organização e estabelecer hierarquia de poder, ou seja, prevê onde são tomadas as decisões e executadas as tarefas (HALL, 1984 *apud* GUERRA, 2007, p.65). Mesmo que essas sejam características de

estruturas formais, grupos informais são importantes e não podem ser menosprezados de acordo com Guerra (2007) em virtude da abordagem das relações humanas.

A descentralização de autoridade é envolvida pelos mecanismos de diferenciação, já a integração remete às regras e procedimentos operacionais (CHENHALL, 2006). De acordo com Espejo (2008), estrutura relacionada ao grau de descentralização é comumente aceita pelos pesquisadores da área contábil, onde se justifica investigação de estrutura amparada em Burns e Stalker (1961) que a divide em mecanicista (centralizadas) e orgânica (descentralizada). De acordo com Guerra (2007), o Quadro 5 mostra como as características das organizações se manifestam em cada uma dessas estruturas.

Quadro 5 - Características das estruturas mecanicista e orgânica

Características	Estrutura Mecanicista	Estrutura Orgânica
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta
Desenho de Cargos e Tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente.
Processo Decisorial	Decisões centralizadas na cúpula da organização	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora)
Comunicações	Quase sempre verticais. Formal.	Quase sempre horizontais. Informal
Princípios Predominan	Princípios gerais da Teoria Clássica	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas
Objetivo	Eficiência de produção	Criatividade e inovação
Tarefas	Simple e repetitivas	Únicas e complexas
Relacionamento	Coordenação centralizada	Elevada interdependência
Confiabilidade em:	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas

Fonte: GUERRA, 2007.

A delegação de autoridade é examinada neste estudo com relação ao desenvolvimento de novos produtos, contratação e demissão de pessoal, seleção de investimentos considerados relevantes para a empresa, alocação orçamentária e decisões de preços como adotado por Beuren e Fiorentin (2014).

Para identificação da estrutura instalada na organização estudada, o presente fator será analisado de acordo com as respostas à questão 4 e seus subitens do Apêndice A, seguindo as delimitações do protocolo de análise no Quadro 8.

3.1.3 Fator Contingencial Tecnologia

Outro fator contingencial influenciador interno à organização, a variável tecnologia é geralmente estudada como tecnologia da informação e tecnologia aplicada à manufatura (ESPEJO, 2008; JUNQUEIRA, 2010). No entanto, Guerra (2007) ampliou ao considerar para

o constructo tecnologia: a rotina/padronização da produção; as tecnologias de produção avançadas e a tecnologia agregada ao produto.

Para Chenhall (2003), um processo de trabalho, uma forma na qual as empresas desenvolvem suas tarefas com auxílio de máquinas, ferramentas, *softwares*, pessoas e seus conhecimentos, enfim, tudo isso pode ser considerado tecnologia.

Guerra (2007, p. 63) ressalta que as pesquisas contingenciais normalmente consideram a tecnologia quanto ao nível de previsibilidade das tarefas ou nível de rotina dos processos de produção e para investigar a influência desta no meio organizacional considerou que “uma tecnologia terá um grau de rotina maior na medida em que haja padronização e automatização dos processos de produção”, além de ponderar a tecnologia como fator interno à organização “sujeito ao seu domínio e controle”, diferentemente de outros autores. De acordo com Guerra (2007), a tecnologia pode ser responsável pelo aumento da eficiência nos processos de transformação e acabamento do produto, entretanto, intensidade da utilização da tecnologia agregada ao produto são opções de escolha à qual as organizações devem se submeter.

Espejo (2008) e Junqueira (2010) destacam a importância da análise da tecnologia no que diz respeito da informação, mensurando e gerenciando banco de dados, relacionamentos com clientes e fornecedores. Assim, neste estudo, o fator contingencial tecnologia será analisado de acordo com as respostas à questão 5 e seus subitens do Apêndice A, de acordo com o proposto no protocolo de análise no Quadro 8.

3.1.4 Fator Contingencial Estratégia

A ligação existente entre o planejamento estratégico e abordagem contingencial segundo Guerra (2007) está no fato de compreender a organização como sistema aberto, com dinâmica em relação ao ambiente externo e interno, além do que as escolhas por uma ou outra tecnologia também podem ser consideradas estratégia.

Espejo (2008) considera a estratégia um fator contingencial interno controlável pela empresa, e assim, baseado em renomados autores nessa área, a autora analisa esse fato subdividindo-o em baixo custo (ou liderança em custo: pode necessitar inicialmente investimentos em novos equipamentos e instalações) e diferenciação (pode ser conquistada por meio de imagem da marca, serviços, tecnologia incorporada, qualidade percebida, entre outros quesitos), e a partir disso almeja-se a conquista de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Porter (1986) já levantava discussões sobre liderança em custo total por meio de adoção de políticas orientadas para este objetivo, o que consiste em buscar a eficiência, adquirir hábitos de controle e redução de custos, entre outros.

Contudo, Espejo (2008) alerta que adotar estratégia de diferenciação não está diretamente ligado ao detrimento dos controles de custos e, para sua pesquisa, investigou sobre escolha estratégica frente à: Ênfase na busca da alta qualidade do produto/serviço, muito maior do que a da concorrência; Oferta de suporte ao cliente do produto/serviço; Desenvolvimento de características únicas do produto/serviço; Busca de uma imagem da marca muito melhor do que a da concorrência; Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento muito mais do que a concorrência e, Busca por preço de venda muito menor do que o da concorrência.

Desta forma, o fator contingencial estratégia instalado na organização em estudo será investigado de acordo com as respostas às questões 6, 7 e 8 do Apêndice A, seguindo o protocolo de análise apresentado no Quadro 8.

3.1.5 Fator Contingencial Porte da Empresa

Espejo (2008) apresenta o porte organizacional como outro fator contingencial interno à organização, que pode ser mensurado pelo número de funcionários em tempo integral na empresa ou faturamento operacional bruto anual. Sendo o primeiro menos indicado em virtude do alto índice de terceirização da mão-de-obra nas indústrias brasileiras e alto grau de automação o que resulta em redução do quadro funcional.

De acordo com a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES (2015), o porte de uma empresa pode ser definido de acordo com sua receita operacional bruta anual, a qual representa a receita proveniente da venda de bens e serviços no ano-calendário, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação do Porte da Empresa pelo BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: www.bndes.gov.br

Destaca-se que Espejo (2008), em seu estudo utilizou a classificação do porte da empresa do BNDES de 2007, na qual as faixas de valores eram diferentes, por exemplo: as microempresas eram aquelas que faturassem anualmente até um milhão e duzentos mil reais.

No ano de referência da pesquisa, 2015, a empresa em estudo alcançou um faturamento bruto anual próximo aos R\$ 6 milhões, está enquadrada no regime tributário Lucro Real e tinha 36 funcionários ativos, sendo assim podemos classificá-la de acordo com o BNDES como Pequena Empresa. Entretanto, esse fator não será levado em consideração para a coleta de dados e nem diretamente nas análises, em virtude de ser um estudo de caso único, ou seja, somente será contemplada essa empresa, não havendo necessidade de identificações quanto ao fator porte.

3.1.6 Ciclo de Vida Organizacional

O ciclo de vida de uma organização consiste na maneira com que elas se desenvolvem e mudam ao longo do tempo. Essas mudanças organizacionais são de certa forma, previsíveis, pois ocorrem em estágios padrões. Diante da literatura, observam-se vários modelos de ciclo de vida, no entanto Necyk (2008) aponta idade e tamanho como duas variáveis-chaves sempre presentes nessa abordagem.

Como já explanado, muitos foram os modelos de ciclo de vida citados na literatura, sendo alguns com maior facilidade de aplicação nas mais diversas organizações. Greiner (1972) foi um autor que apresentou um dos modelos mais influentes, no qual identificou a relação entre tempo e as questões gerenciais, sendo que à medida que o tempo passa, o tamanho da empresa se altera, alterando assim os problemas gerando a necessidade de realizar mudanças no gerenciamento. Assim, Greiner (1972) apontou os principais estágios presentes no ciclo de vida das empresas: a evolução e a revolução.

Mais tarde, Miller e Friesen (1984) apresentaram um modelo avançado de análise do ciclo de vida organizacional, o qual é dividido em cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Entretanto, nem mesmo este modelo explana um padrão às demais empresas, pois cada uma tem seu tempo em cada estágio, não sendo obrigatória a passagem em todos estes e nem mesmo seguindo tal sequência.

A questão de ciclo de vida organizacional – CVO na presente pesquisa, está focada em identificar em que fase ela se encontra, conforme a percepção dos respondentes quanto organização comparada aos concorrentes, o tamanho dela diante do mercado, a administração

e o processo decisório, a estrutura organizacional, incentivo à formação continuada, utilização do sistema de informação, porte dos concorrentes, complexidade da estrutura e do sistema de informação, estrutura de poder, rigidez na gestão, além da identificação de fatores *versus* estágios do ciclo de vida, seguindo a classificação conforme modelo de Miller e Friesen.

Neste estudo, o ciclo de vida organizacional será analisado a fim de identificar a fase vivenciada, de acordo com as respostas às questões 9 a 21 do Apêndice A, conforme determinações expostas no protocolo de análise no Quadro 8.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, a qual foi realizada por meio de estudo de caso em uma única empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta, conversas informais e questionário de entrevista estruturada. O estudo fez o diagnóstico da situação atual, levantamento das características de cada fator contingente e análise dos dados para indicação de solução do problema.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para atendimento dos objetivos específicos propostos foram realizadas observações diretas, feita análise documental, conversas informais e aplicado um questionário estruturado, apresentado no Apêndice A. O questionário seguiu variáveis nas dimensões dos fatores contingenciais Ambiente, Estrutura, Tecnologia, Estratégia e Ciclo de Vida Organizacional e os procedimentos de análise utilizados, são apresentados no próximo subcapítulo.

Inicialmente foi realizada conversa informal prévia com os dois sócios a fim de conhecer suas aspirações a cerca das necessidades de estudo na empresa, posteriormente foi realizada uma visita técnica em toda a empresa monitorada pela funcionária mais antiga do escritório, hoje responsável pela implantação do setor de recursos humanos - RH. Em outro momento realizou-se entrevista informal, feita individualmente com os dois sócios, com a auxiliar administrativa responsável pelo novo setor e também com o consultor responsável pelo processo de implantação do setor de RH, uma forma de controle interno necessário de acordo com os gestores.

Entre os meses de abril e maio de 2015 foram realizadas visitas quinzenais à empresa, para obtenção de relatórios e documentos, além de contatos via e-mail para elaborar

o diagnóstico da situação da empresa. A coleta de dados ocorre por meio da aplicação de questionário de entrevista estruturada com os dois gestores e seis funcionários, a fim de obter informações e identificar a fase do CVO em que se encontra a empresa, além de identificar os fatores contingenciais influentes à gestão e se há relação entre estes.

Os dados referentes aos respondentes desta pesquisa são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização dos respondentes

Respondente	Função	Formação	Tempo na empresa
DIRETORIA			
Respondente 1	Sócio Administrativo	Área contábil	12 anos
Respondente 2	Sócio diretor	Medicina	11 anos
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Respondente 3	Auxiliar administrativa	Cursando nível superior em administração	4 anos
Respondente 4	Gerente de vendas	Cursando nível superior em administração	4 anos
Respondente 5	Responsável pelo setor financeiro	Ciências contábeis	9 meses
ÁREA OPERACIONAL			
Respondente 6	Encarregado operacional da fábrica		4 anos
Respondente 7	Assistente de produção		9 meses
Respondente 8	Operador de máquina		9 meses

Fonte: dados da pesquisa.

Sendo assim, diante das ponderações, almeja-se solucionar os quatro primeiros objetivos específicos pela análise dos resultados dos instrumentos de coleta para posteriormente cumprir o proposto no objetivo específico E, o qual se propõe a traçar estratégias para minimizar os impactos negativos das mudanças contingenciais.

3.3.1 Procedimentos de Análise de Dados

Para enquadramento nas categorias, os dados foram analisados por estatística descritiva, na qual a categorização baseou-se nas frequências das respostas, sendo o enquadramento por semelhança e tendência das respostas, desta forma foi a consideração para as análises.

Após a aplicação do questionário semiestruturado, apresentado no Apêndice A, as respostas dos entrevistados foram analisadas conforme protocolo formalizado pelo Quadro 8 de forma descritiva e qualitativa.

Quadro 8 - Protocolo de análise do questionário semiestruturado

	VARIÁVEL	ANALISE	ADAPTAÇÃO (AUTOR)
Fator Contingencial Ambiente			
Q1	Estabilidade e Complexibilidade do Ambiente	Identificação da estabilidade e complexidade do ambiente externo: quanto mais previsível o ambiente for, menos complexo ele será.	Guerra (2007); Espejo (2008)
Q2	Diversidade de Mercado	Identificação das similaridades e diferenças existentes da empresa para com o ambiente concorrencial em que ela atua.	Guerra (2007); Necyk (2008); Junqueira (2010).
Q3	Hostilidade	Identificar a característica do mercado concorrencial instalado no setor em que a empresa está envolvida.	Guerra (2007); Necyk (2008); Junqueira (2010).
Fator Contingencial Estrutura			
Q4	Q4.1 Hierarquia	Identificar em que se baseia a estrutura de hierarquia estabelecida na empresa, se apenas no conhecimento da diretoria ou se os conhecimentos da equipe também são levados em consideração.	Burns e Stalker (1961); Chenhall, 2006); Guerra (2007); Espejo (2008); Necyk (2008); Junqueira (2010).
	Q4.2 Cargos e Tarefas	Identificar se há ou não a definição estável dos cargos e suas respectivas tarefas formalizadas na empresa.	
	Q4.3 Decisões	Identificar se as decisões são centralizadas ou participativas,	
	Q4.4 Comunicação Interna	Identificar quanto à comunicação se ela ocorre de maneira informal ou formal dentro da organização.	
	Q4.5 Foco de Gestão	Identificar onde está o foco da gestão: eficiência ou inovação.	
	Q4.6 Tarefas	Identificar se são simples e repetitivas ou únicas e complexas.	
	Q4.7 Relacionamento entre setores	Identificar se os setores são interdependentes ou não.	
	Q4.8 Confiabilidade	Identificar se há regulamento formalizado e escrito ou se a comunicação na empresa ainda é informal.	
Fator Contingencial Tecnologia			
Q5	Q5.1 Processo de produção	Identificar se há ou não padronização e formalização dos processos, tarefas, equipamentos, matéria-prima, produto final, nas informações dos bancos de dados que subsidiam a tomada de decisão a fim de conhecer as tecnologias presentes na organização analisada	Espejo (2008); Necyk (2008). Guerra (2007); Junqueira (2010);
	Q5.2 Tarefas na linha de produção		
	Q5.3 Equipamentos da produção		
	Q5.4 Tecnologia agregada à matéria prima		
	Q5.5 Processo de transformação da matéria prima		
	Q5.6 Tecnologia agregada ao produto final		
	Q5.7 Acabamento do produto final		
	Q5.8 Tecnologia agregada a informação: banco de dados como subsidio para tomada de decisão.		

Continua...

...continuação

Fator Contingencial Estratégia			
Q6	Prioridades estratégicas	Identificar o grau de relevância de itens relacionados à qualidade, preço e características do produto, suporte ao cliente, redução de custo, canal de distribuição relacionada à concorrência.	Espejo (2008); Necyk (2008). Guerra (2007); Junqueira (2010);
Q7	Prioridades da empresa	Identificar como a empresa se posiciona em relação à concorrência, no que diz respeito à oferta de produtos e serviços: se mais baratos ou se de maior qualidade com atributo que justifique preços mais altos.	
Q8	Utilização de instrumentos ou práticas gerenciais	Verificar se a empresa utiliza, não utiliza ou se pensam em utilizar Relatórios de resultados por setor; Custeio Variável ou Por absorção; Relatórios de controle de qualidade; custeio baseado em atividades; <i>Balanced Scorecard</i> ; Análise de cenários para planejamento estratégico; Indicadores não-financeiros	
Ciclo de Vida Organizacional			
Q9	Tamanho da organização em relação à concorrência.	Identificar em que fase do ciclo de vida a organização está sendo que, de acordo com as respostas apresentadas será feita a classificação entre: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renovação e Declínio	Necyk (2008); Junqueira (2010); Frezati <i>et al.</i> (2010).
Q10	Tamanho do mercado em que a empresa está inserida		
Q11	Quem é responsável pela administração e processo decisório		
Q12	Características da estrutura organizacional		
Q13	Incentivo à formação continuada		
Q14	Nível de utilização do sistema de informação		
Q15	Porte da concorrência		
Q16	Complexidade da estrutura		
Q17	Complexidade do sistema de informação		
Q18	Onde está situada a estrutura de poder		
Q19	Onde está situado o processo decisório		
Q20	Rigidez da gestão		
Q21	Percepção do respondente entre Fatores X Estágios do ciclo de vida		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Por meio de conhecimentos obtidos tanto em meio acadêmico na graduação em Administração, na pós-graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Administração, quanto em meio profissional, com uma visão desenvolvida pelo contato direto no comércio, na indústria e na prestação de serviços, desenvolvi uma habilidade crítica para analisar a realidade, diagnosticando-a e apresentando sugestões de melhorias. Considero a empatia uma atitude fundamental ao profissional que neste meio atua, pois, um administrador e consultor precisa empregá-la ao analisar, compreender, para se colocar no lugar do empresário que ali espera encontrar soluções. Por possuir essas características, pude alcançar resultados que permitiram responder aos objetivos traçados para essa pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O estudo de caso tem como limitações a impossibilidade de generalização dos dados em virtude de ser um estudo de caso único, além da possibilidade de a interpretação do respondente ser diferente do que estava estabelecido na teoria, isso se justifica, pois a análise considerou a percepção de cada respondente quanto aos fatores avaliados e posteriormente feita uma leitura das respostas, neste caso uma ótica interpretativa da autora.

Quanto ao instrumento de coleta, esse também foi um tanto limitado, pois contemplou perguntas fechadas podendo levar o respondente a não interpretar corretamente a questão no momento de assinalar a melhor alternativa, ou ainda, omitir a resposta. Nesta pesquisa, em algumas questões, alguns respondentes não assinalaram uma alternativa, talvez isso tenha ocorrido devido à dificuldade de entendimento ou interpretação do que foi questionado.

A limitação quanto à comparação de resultados também tem certa relevância, pois este estudo baseou-se em indicações de outros estudos, em virtude da carência de pesquisas vinculando a análise de fatores contingenciais com ciclo de vida organizacional.

4 CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente estudo de caso foi aplicado a uma indústria paranaense, uma empresa de natureza limitada - LTDA, de capital nacional, aqui denominada Indústria de Organomineral, para fins de preservação de sua identidade. Atua no segmento industrial com coleta, transporte e disposição final de resíduos sólidos e semissólidos classe II não inertes, conforme a norma NBR 10.004 da ABNT, ou seja, efetua tratamento de resíduos industriais e os transforma em fertilizante por meio do processo de compostagem.

Em 2004, ano da fundação da empresa, suas atividades consistiam em limpeza de cama de aviários e prestação de serviço de aplicação de calcário em lavouras da região. Com o passar do tempo, os sócios perceberam oportunidades na coleta de resíduos industriais, e assim, aos poucos a atividade de compostagem foi incorporada ao negócio onde os serviços de aplicação de calcário e de limpeza de aviários ficaram de lado.

A partir de 2009 a empresa, além da compostagem dos materiais orgânicos coletados, a empresa passou a investir em parceria com universidades, em desenvolvimento de biotecnologia e criação de um produto inovador para o mercado agrícola, passando a produzir fertilizantes em forma de *pellets* encapsulados por matéria orgânica, ora denominado de organominerais.

Por ser um produto novo, são necessários estudos científicos e análises técnicas para comprovação da eficiência nas culturas agrícolas, sendo assim, a empresa tem mantido e ampliado as parcerias com universidades e agências de inovação, oferecendo oportunidade aos estudantes e professores para juntos melhorar os processos e os produto da empresa. Diante dessa abertura por parte da Indústria de Organomineral, identificou-se cabível um estudo relacionado à gestão, pois uma das queixas dos diretores é de que o foco até então tem sido nos processos produtivos e o controle gerencial das informações acabou ficando por conta de relatórios pouco úteis para a tomada de decisão, sendo o controle de custos e os controles internos organizacionais como as rotinas de gestão de pessoas os principais problemas da empresa.

Em março de 2015 em uma conversa informal com os dois diretores da empresa, na sede da mesma, foram levantadas informações sobre a organização, os diretores relataram a dificuldade na gestão e nos controles, expuseram a busca por melhorias nos processos, contaram sobre a participação deles em um curso de pós-graduação, um MBA (*Master of*

Business Administration) em Gestão Empresarial e a contratação de uma consultoria específica para implantação do setor de RH e outra para análise de viabilidade do negócio para expansão. Na sequência, no mês de abril, a funcionária responsável pelo setor em instalação, o RH, fez a apresentação de toda a empresa à pesquisadora, em forma de visita técnica, essa funcionária explicou sobre o negócio da empresa e explanou também quanto às questões problemáticas que esclarecem as necessidades da formalização deste setor, como falta de controle documental, por exemplo.

Entre abril e maio de 2015 foram realizadas várias conversas informais com os dois diretores e a funcionária responsável pelo setor de RH que é auxiliar administrativa, bem como com o consultor responsável pelo acompanhamento da implantação desse setor, para compreender como vem ocorrendo este processo.

A preocupação de a empresa estar bem estruturada é verificada pela busca de informações por parte da diretoria, composta por duas pessoas de formações acadêmicas distintas, médico e contador, atuando numa área ainda mais inusitada, o tratamento de resíduos e a fabricação de fertilizantes, fato relatado pelo próprio consultor, que a respeito disso destacou como um passo importante, a busca por um curso de especialização em gestão, sendo que desse curso é que surgiu a atitude de buscar auxílio de uma consultoria para estruturar o departamento de recursos humanos e outra para verificar a viabilidade de expansão da empresa. Outro fato que mostra a intenção de crescimento planejado são as parcerias com universidades para desenvolvimentos de estudos multidisciplinares nas dependências da empresa.

Quanto às atividades já implantadas no novo setor, destaca-se a organização das rotinas inerentes ao setor de recursos humanos: admissão e desligamento, passando desde o processo de seleção, recrutamento, treinamento e exames médicos como mencionado pelo consultor responsável. De acordo com a auxiliar administrativa, a parte de regularização dos documentos dos funcionários como atualização das carteiras de trabalho e dos exames periódicos já se tornou prática obrigatória.

Na questão treinamentos, seguindo orientações do consultor, a auxiliar administrativa organizou o primeiro sobre segurança do trabalho, onde um profissional foi contratado para fazer uma explanação aos colaboradores em uma manhã de sábado, participaram quase todos os funcionários além da diretoria, promovendo interação de toda a equipe. Entretanto, apesar da participação satisfatória no treinamento, o problema da não utilização dos equipamentos de proteção individual ainda existe. Preocupada, auxiliar administrativa indica falta de comprometimento das pessoas, por não haver fiscalização por parte de um líder de cada setor.

Uma sugestão levantada pela atual consultoria de RH da empresa foi a implantação de um refeitório, um local adequado para os colaboradores realizarem suas refeições, dentro das normas estabelecidas pela vigilância sanitária, dentro das condições ideais regulamentadas. Nesse sentido a empresa mostra-se favorável ao explanar que o local físico já existe e será organizado para atender as normas, e em breve, ser utilizados pelos colaboradores.

Uma empresa em crescimento necessita mudar, adaptar-se e se organizar, precisa estabelecer rotinas de comportamento que são compartilhadas entre os estrategistas, o que é indicado por Whittington (2006) como práticas estratégicas. As mudanças vêm sendo notada, há mais diálogo com os funcionários, maior conscientização dos processos burocráticos de contratação e demissão, além do fluxo correto dos pedidos de mercadoria. A defesa em relação ao respeito aos funcionários, a ouvir as opiniões das pessoas envolvidas no processo para embasar uma tomada de decisão, a busca por novas ideias é feita por meio de uma conversa com quem é responsável naquele setor. A auxiliar administrativa mencionou ter liberdade junto à diretoria para participar de reuniões e expor suas ideias, muitas delas já acatadas e implementadas.

É importante destacar que, além das atribuições mencionadas ao setor de RH já implantadas e as que estão em processo, o consultor pondera que o RH deve se autofiscalizar e executar suas atividades de forma a evitar processos trabalhistas.

Apesar de o setor de recursos humanos não ser foco da pesquisa, essas informações acerca desse processo subsidiaram a problematização do relato aqui construído, onde a contratação de consultoria externa justifica a intenção da empresa em planejar-se e antever-se aos desafios futuros.

Este estudo consiste primeiramente em identificar na percepção dos respondentes em que fase do ciclo de vida a organização analisada encontra-se, diagnosticar a estruturação da empresa dentro de seus controles internos de gestão e, posteriormente, analisar como os fatores contingenciais se relacionam na empresa, além de observar como se classifica a estrutura organizacional instalada, se mecânica ou orgânica.

O resultado deste estudo poderá auxiliar os dois diretores, a auxiliar administrativa e os dois consultores a planejarem ações futuras para agir nos estágios de revolução do ciclo de vida. Isso justifica o estudo, pois a análise dos fatores contingenciais concomitantemente e suas inter-relações mostram a importância de as organizações se preparem para enfrentar momentos de crises no setor, pois pretende-se apresentar estratégias para minimizar os impactos negativos das mudanças contingenciais.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para analisar os dados coletados pelo instrumento de pesquisa (Apêndice A), as respostas dos entrevistados foram ponderadas de acordo com a seguinte categorização: Fator Contingencial Ambiente, Fator Contingencial Estrutura, Fator Contingencial Tecnologia, Fator Contingencial Estratégia e Ciclo de Vida Organizacional, a fim de verificar como cada uma dessas dimensões interfere na gestão da organização em estudo e se há relação entre elas.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

5.1.1 Fator Contingencial Ambiente

Na dimensão Fator Contingencial Ambiente, buscou-se verificar sobre a estabilidade e a complexidade do ambiente, a diversidade de mercado e a hostilidade. Dessa forma, constatou-se que este ambiente, quanto à previsibilidade, pode ser considerado mais estável do que dinâmico, pois as características do ambiente avaliadas se mantiveram previsíveis na maior parte dos casos (de acordo com os respondentes, 4% consideraram muito previsíveis e 48% como previsível).

Já frente ao mercado em que a empresa está inserida, 45% das respostas apontaram para características heterogêneas, ou seja, há diversificação no ambiente quanto aos consumidores, aos produtos disponíveis, as tecnologias de produção e de matérias-primas. No quesito hostilidade do ambiente, que está ligado à capacidade de a concorrência influenciar, no sentido de impor ameaças às demais organizações, esse é considerado dominado por poucas empresas e estas impõem as regras para este mercado. Como mencionado pelos próprios diretores, as matérias-primas básicas são em geral importadas, e o acesso a elas passa por atravessadores, o que dificulta a negociação quanto ao preço. Tanto na avaliação de diversidade de mercado quanto de hostilidade, houve um caso de omissão de resposta.

5.1.2 Fator Contingencial Estrutura

Ao avaliar o Fator Contingencial Estrutura da empresa, verificou-se características sobre a hierarquia, o desenho de cargos e tarefas, a tomada de decisões, a comunicação interna, o foco de gestão, a simplicidade ou complexidade das tarefas, o relacionamento entre os setores e a confiabilidade, tendo por finalidade definir se a empresa tem estrutura com características mais mecanicista ou mais orgânica. As respostas dos participantes da pesquisa são apresentadas na Tabela 1. Nesta tabela, as respostas foram organizadas de maneira que a alternativa referente à característica mecanicista está apresentada na primeira linha e a característica da estrutura orgânica está na segunda linha.

Tabela 1 - Representação da estrutura organizacional da empresa

Item	Ênfase	Valor Absoluto	Participação Percentual	Mecanicista ou Orgânica
A hierarquia da empresa é:	Diretoria	3	37,5%	Orgânica
	Equipe	5	62,5%	
O desenho de Cargos e Tarefas na organização é:	Definitivo	4	50,0%	-
	Provisório	4	50,0%	
As decisões são:	Centralizada na cúpula	2	25,0%	Orgânica
	Envolve a equipe	6	75,0%	
A comunicação interna:	Formal	1	12,5%	Orgânica
	Informal	7	87,5%	
O principal foco da gestão está:	Eficiência no processo produtivo	3	37,5%	Orgânica
	Criatividade e inovação	5	62,5%	
As tarefas são:	Simples e repetitivas	3	42,9%	Orgânica
	Únicas e complexas	4	57,1%	
O relacionamento entre os setores é:	Centralizado	5	62,5%	Mecanicista
	Interdependente	3	37,5%	
A confiabilidade é garantida por meio de:	Regulamentos formalizados	2	25,0%	Orgânica
	Comunicação informal	6	75,0%	

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à estrutura da hierarquia de autoridade da empresa, a maioria dos respondentes (62,5%) a considera como baseada no conhecimento da equipe e na consulta aos colaboradores e líderes de equipe, ou seja, toda equipe participa do processo. Contudo, cada um dos diretores apresentou um ponto de vista diferente, um deles discordou disso, entendendo que a hierarquia de autoridade está mais baseada no conhecimento e experiência da própria diretoria.

Com relação ao desenho de cargos e tarefas, se são definidos ou provisórios, constatou-se entre os respondentes que ambas as visões estão instaladas, inclusive entre os

diretores, cada um apresenta um ponto de vista distinto sobre o tema. Já sobre a tomada de decisões, a maior parte dos entrevistados (75,0%) afirma haver envolvimento de toda a equipe, inclusive os diretores compartilham desta opinião de que os subordinados são envolvidos ativamente neste processo.

No que diz respeito à comunicação interna, 7 dos 8 entrevistados afirmam que ela ocorre de maneira formal, por meio de formação de comitês, forças-tarefa e grupos multifuncionais de trabalho. Quanto ao foco da gestão denota-se certo destaque (62,5%) para a criatividade e inovação no processo, em detrimento ao foco na eficiência no processo de produção. Contudo, os diretores discordam em suas opiniões. Sobre as tarefas, de acordo com a maior parte dos respondentes, elas são consideradas únicas e complexas. Para este aspecto, houve um caso de omissão de resposta.

Na empresa em estudo, o relacionamento entre os setores foi considerado como de coordenação centralizada, ou seja, não há expressiva interdependência entre eles. E por fim, quanto aos quesitos do Fator Contingencial Estrutura, constatou-se que a confiabilidade na organização é garantida por meio das pessoas em comunicações informais entre a equipe na opinião de 75,0% dos respondentes. Aqui também houve divergência entre as opiniões dos diretores, um deles acredita que essa confiabilidade se deve a regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.

Diante das respostas para o presente Fator Contingencial, identificou-se que a estrutura da empresa é considerada como mais Orgânica que na visão de Burns e Stalker (1961), tais empresas se adaptam melhor por serem menos rígidas e burocráticas em seus controles, há maior interação entre as pessoas.

5.1.3 Fator Contingencial Tecnologia

Por ser também fator influente às características organizacionais internas, a Tecnologia foi também contemplada nesta pesquisa, sendo analisados os pontos-chaves do processo de produção: as tarefas e equipamentos utilizados, a tecnologia agregada à matéria-prima, bem como a transformação da mesma, a tecnologia e os acabamentos do produto final, além de indagações sobre a tecnologia agregada à informação nos bancos de dados da empresa. Neste fator ocorreu um caso de omissão de resposta a todas as perguntas. A Tabela 2 apresenta o relatório das questões deste fator.

Tabela 2 - Situação da empresa quanto à padronização

	PADRONIZADO		NÃO PADRONIZADO	
	Valor Absoluto	Participação Percentual	Valor Absoluto	Participação Percentual
O processo de produção é:	7	100,0%	0	0,0%
As tarefas na linha de produção:	6	85,7%	1	14,3%
Os equipamentos utilizados na produção são:	5	71,4%	2	28,6%
A tecnologia agregada a matéria-prima:	5	71,4%	2	28,6%
O processo para transformação da matéria-prima:	5	71,4%	2	28,6%
A tecnologia agregada ao produto final:	5	71,4%	2	28,6%
Quanto ao acabamento do produto final:	3	42,9%	4	57,1%

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito ao processo de produção, houve consenso entre os 7 respondentes de que o mesmo é padronizado, ou seja, a empresa fabrica e comercializa produtos e serviços de forma rotineira, automatizada, com ou sem uso de tecnologias avançadas. As tarefas na linha de produção foram consideradas padronizadas, bem como os equipamentos utilizados na produção, sendo estes altamente tecnológicos e modernos.

Quanto à tecnologia agregada à matéria-prima, esta foi considerada pelos respondentes (62,5%) como padronizada, pois passa por rigorosa seleção e mensuração dos componentes. Os diretores discordaram em suas respostas neste quesito, um deles diz não haver padrão definido para aquisição e mistura. Sobre o processo de transformação da matéria-prima constatou-se diante das respostas (62,5%) que este é adaptado de acordo com as características de cada matéria-prima, neste item os diretores tiveram a mesma opinião.

Sobre a tecnologia agregada ao produto final, esta foi considerada pela maioria (62,5%) como padronizada, pois o produto final passa por rigoroso controle de qualidade. Quanto ao acabamento do produto final, 4 de 7 respondentes da questão, indicam que existe um protocolo padronizado e formalmente escrito.

Foram contempladas perguntas sobre o banco de dados da organização, como mostrado na Tabela 3, para identificar quanto à tecnologia esta agregada à informação nesta empresa, e diante disto, verificou-se que quanto ao fornecimento de subsídios suficientes a tomada de decisão, quanto aos custos de produção não houve consenso, as opiniões ficaram empatadas, mas os diretores concordam que não há.

Tabela 3 - A tecnologia agregada a informação na empresa

	SIM		NÃO	
	Valor Absoluto	Participação Percentual	Valor Absoluto	Participação Percentual
Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto aos custos de produção:	4	50,0%	4	50,0%
Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto ao relacionamento com os clientes:	5	62,5%	3	37,5%
Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto ao relacionamento com os fornecedores:	5	62,5%	3	37,5%

Fonte: dados da pesquisa.

Em termos percentuais apresentados na Tabela 3, a maioria dos entrevistados afirma que o banco de dados da empresa oferece subsídios suficientes à tomada de decisão quanto ao relacionamento com os clientes e com os fornecedores, mas em ambos os casos os diretores divergem nas suas opiniões. Isso denota que efetivamente os bancos de dados não tem sido eficientes como subsídios ao planejamento da empresa, pois não há consenso entre os principais gestores se ele contribui efetivamente. Dessa forma, o tipo de informação almejada por cada um pode não ser a mesma, logo não são atendidas da mesma maneira.

5.1.4 Fator Contingencial Estratégia

Quanto às prioridades estratégicas para a empresa, a busca foi pela identificação da relevância de alguns quesitos, tais como: busca pela qualidade do produto/serviço maior do que o da concorrência, oferta de suporte ao cliente do produto/serviço com efetivo pós-venda, desenvolvimento de características únicas do produto/serviço, desenvolvimento de uma imagem da marca muito melhor do que o da concorrência, investimento em pesquisa e desenvolvimento muito mais do que a concorrência, ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência, utilização de alternativas de redução do custo dos produtos, mesmo que comprometa a qualidade, ampla variedade de produtos, amplo canal de distribuição para entregas rápidas, oferta de produtos personalizados.

Diante destes quesitos, foi possível constatar que apenas no item "Ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência" não apresentou nenhuma classificação como alta relevância. O gerente de vendas foi o que mais apontou como alta relevância com 8 classificações. O respondente do setor financeiro omitiu sua resposta para 4 itens. Dos 10

itens avaliados quanto às prioridades estratégicas, em metade deles a opinião dos diretores é divergente.

Contatou-se que a principal prioridade estratégica da empresa consiste em desenvolver características únicas do produto/serviço, seguida da busca por qualidade do produto/serviço maior do que a concorrência, a oferta de suporte ao cliente do produto/serviço com serviço efetivo de pós-venda e o desenvolvimento de uma imagem da marca muito melhor do que o da concorrência. Sobre a utilização de alternativas de redução do custo dos produtos, mesmo que comprometa a qualidade, foi apontado por 3 respondentes como não se aplica, 2 consideraram irrelevante, um como média relevância e um como alta relevância. Ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência foi o item mais considerado como irrelevante.

A maioria dos respondentes (75,0%) indicou que desenvolver produtos e serviços de qualidade superior ou com algum atributo único, que justifique preços mais altos que os do concorrente são o objetivo que melhor representa as prioridades da empresa. Ambos os diretores apontaram nesta linha, apenas auxiliar administrativo divergiu na resposta.

Quanto à utilização de instrumentos ou práticas gerenciais, de acordo com os diretores, nenhum dos instrumentos apresentados está sendo utilizados, muitos deles estão em estudo de viabilidade para adoção.

5.1.5 Ciclo de Vida Organizacional (CVO)

A análise do ciclo de vida organizacional (CVO) tem por propósito a identificação da fase atual deste ciclo que a empresa está vivenciando, a fim de melhor traçar estratégias de ação em cada fase de acordo com a influência de cada fator contingencial. Sendo assim, foram ponderados alguns itens relacionados ao CVO:

- ✓ a organização comparada a concorrência,
- ✓ o tamanho do mercado em que a empresa atua,
- ✓ como ocorre a administração,
- ✓ a estrutura de poder e o processo decisório na organização,
- ✓ como é o estilo de gestão,
- ✓ como é a estrutura organizacional,
- ✓ qual as formações técnicas dos colaboradores,
- ✓ como é o processo interno de informação,

- ✓ como está situada a empresa na questão porte frente aos concorrentes,
- ✓ como é o sistema de informação.

A Tabela 4 mostra as respostas em quantidades absolutas e participação percentual.

Tabela 4 - Análise do ciclo de vida organizacional

Item do questionário	Alternativa	Quantidade Absoluta	Participação Percentual
A organização, comparada à concorrência, é:	pequena	1	12,5%
	média	6	75,0%
	grande	1	12,5%
	muito grande	-	-
O tamanho do mercado é:	Pequeno	-	-
	médio	-	-
	grande	3	37,5%
	muito grande	5	62,5%
A administração e o processo decisório da empresa são:	dominados pelo fundador.	4	50,0%
	distribuídos entre diretores e investidores.	2	25,0%
	distribuídos entre múltiplos acionistas.	-	-
	centralizados na alta administração e considerado não muito complexo.	1	12,5%
	a maioria das decisões são tomadas por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática.	1	12,5%
A estrutura organizacional é:	considerada simples.	5	62,5%
	baseada em uma visão departamental e funcional.	1	12,5%
	formalizada.	-	-
	divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	-	-
	centralizada com pouco sistema de controle.	1	12,5%
Quanto aos colaboradores, as formações técnicas e as especialidades nas funções exercidas:	todos possuem.	-	-
	a maioria já possui.	3	37,5%
	alguns possuem, mas há incentivo à formação continuada.	2	25,0%
	alguns possuem, mas não há incentivo à formação continuada.	3	37,5%
	ninguém possui.	-	-
O processo de informação na empresa é:	simples, no "boca a boca".	5	62,5%
	monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	1	12,5%
	sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	-	-
	é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	2	25,0%
	em virtude da complexidade, é utilizado de maneira não plena.	-	-
Em relação ao porte dos principais concorrentes, a sua empresa é considerada:	pequeno porte iniciante.	1	12,5%
	pequeno porte.	1	12,5%
	médio porte.	3	37,5%
	grande porte.	3	37,5%
	líder no principal mercado em que atua.	-	-
A estrutura organizacional na sua empresa é considerada:	extremamente simples.	1	12,5%
	simples.	2	25,0%
	intermediária.	4	50,0%
	complexa.	1	12,5%
	extremamente complexa.	-	-

Continua...

...continuação.

Item do questionário	Alternativa	Quantidade Absoluta	Participação Percentual
O sistema de informação utilizado na sua empresa é considerado:	extremamente simples.	-	-
	simples.	3	37,5%
	intermediário.	2	25,0%
	complexo.	3	37,5%
	extremamente complexo.	-	-
A estrutura de poder na sua empresa é:	concentrada no proprietário .	5	62,5%
	intermediário.	2	25,0%
	pulverizada entre os gestores dos diversos níveis hierárquicos.	1	12,5%
O processo decisório na sua empresa é:	centralizado na alta administração.	5	62,5%
	pouco centralizado.	3	37,5%
	intermediário.	-	-
	pouco descentralizado.	-	-
	totalmente descentralizado.	-	-
O estilo de gestão na sua empresa é:	altamente rígido	-	-
	rígido.	-	-
	intermediário.	4	50,0%
	flexível.	3	37,5%
	altamente flexível.	1	12,5%

Fonte: dados da pesquisa.

Identificou-se pela maioria das respostas, que a organização, quando comparada à concorrência, é uma média empresa frente a um mercado muito grande, mas com relação ao porte dos principais concorrentes a empresa fica classificada entre médio e grande porte. A organização em estudo possui uma estrutura organizacional intermediária, ou seja, nem simples e nem complexa, mas com um processo de informação simples, o tal “boca a boca” e um sistema de informação que diverge opiniões entre simples e complexo. Quanto aos colaboradores e suas formações técnicas para o exercício da atividade, alguns indicaram que a maioria possui tal formação.

Diante das respostas identifica-se divergência entre as visões dos colaboradores e dos gestores quanto à estrutura de poder, pois os colaboradores afirmam que ela fica concentrada no proprietário e os gestores classificam como intermediária. O mesmo ocorre com o processo decisório, onde colaboradores afirmam que está centralizado na alta administração e dominado pelo fundador e os gestores defendem que é pouco centralizado. Quanto ao estilo de gestão, há um apontamento para um nível intermediário, nem muito rígido e nem muito flexível.

Por fim, foi apresentado aos oito respondentes um quadro que cruzava fatores organizacionais com todas as cinco fases do ciclo de vida, e solicitado que cada um deles

indicasse em qual fase cada fator estaria, e diante da Tabela 5 obteve-se um diagnóstico de acordo com a percepção dos respondentes.

Tabela 5 - Classificação da fase do ciclo de vida organizacional

	Quantidade Absoluta					Participação Percentual				
	Nasc	Cresc	Matur	Renov	Decl	Nasc	Cresc	Matur	Renov	Decl
Estrutura organizacional	1	7	-	-	-	12,5%	87,5%	-	-	-
Tempo de atuação	1	5	2	-	-	12,5%	62,5%	25,0%	-	-
Práticas gerenciais adotadas	2	2	2	2	-	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	-
Estilo de gestão	4	2	1	1	-	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	-
Forma de distribuição do poder na organização	2	6	-	-	-	25,0%	75,0%	-	-	-
Características do sistema de informações	1	5	-	2	-	12,5%	62,5%	-	25,0%	-
Porte	-	8	-	-	-	-	100,0%	-	-	-
Faturamento	1	7	-	-	-	12,5%	87,5%	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

Contatou-se diante do exposto que em geral a empresa encontra-se em fase de crescimento. Contudo, quanto ao estilo de gestão, este é um fator com divergência de respostas, apesar de apresentar quatro indicações de que está em fase de nascimento, as respostas variam de um extremo a outro, salienta-se que apenas os diretores indicaram o estilo de gestão como em fase de crescimento. Logo em seguida, o fator práticas gerenciais também apresentou heterogeneidade nas respostas, de ponta a ponta, houve empate nas indicações de todas as fases do ciclo de vida. Vale destacar que nenhum dos respondentes apontou classificação na fase declínio.

Quando relacionadas às informações da Tabela 4 quanto ao estilo de gestão apontado como intermediário entre rígido e flexível, observa-se como conflitante com a caracterização do estilo de gestão (Tabela 5), apontada como em fase de nascimento. Entretanto, torna-se interessante atenção aos aspectos estrutura de poder (Tabela 4) concentrada no proprietário e centralização do processo decisório na alta administração, ou seja, como previsto no modelo proposto por Miller e Friesen, diante destas constatações, a empresa encontra-se na fase de nascimento no modelo CVO, pois há dominação do fundador e o poder é altamente centralizado.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Apesar dos indícios de que o ambiente analisado possua uma previsibilidade estável, é preciso relatar que 31,3% das respostas foram indicadas como intermediário, ou seja, os respondentes não acham o ambiente nem estável nem dinâmico, sendo que 12,5% ainda classificam como inesperado e 4,2% como muito inesperado. A previsibilidade foi mais notada nos quesitos Competição por compra de insumos/componentes e Restrições legais, políticas, econômicas do setor, com cinco menções. O entrevistado que mais considera a empresa como previsível é o financeiro, seguido do encarregado operacional. Curioso o fato da discrepância de tempo de empresa que ambos possuem: o primeiro apenas nove meses na época da pesquisa e o segundo quatro anos.

Os respondentes, em sua maioria, apontaram para um cenário em que as características da empresa frente ao mercado onde ela está inserida são heterogêneas, pois 28,6% das respostas foram para ambiente diferenciado e 16,1% para ambiente totalmente diferenciado, onde quanto mais diferenciado mais heterogêneo ele é. Contudo 19,6% indicaram como intermediário e 23,2% como similar, nesse caso não podemos desconsiderar essas respostas, e analisaram-se os critérios e os respondentes separadamente para melhor compreensão. O critério tecnologia de produção adotada apresentou quatro indicações que a empresa é totalmente diferenciada. Constata-se ainda na opinião do gerente de vendas, que está na empresa há quatro anos, que ele considera a empresa frente ao mercado como similar, já o sócio administrador aponta como diferenciada.

Quanto à capacidade de a concorrência influenciar as demais organizações, conceituado como hostilidade do ambiente, todos os respondentes afirmaram que o mesmo é dominado por poucas empresas que impõem as regras para este mercado. O respondente do setor financeiro se omitiu das respostas sobre a heterogeneidade e hostilidade do ambiente.

Quanto a base da hierarquia da empresa, 5 dos 8 respondentes indicaram que é baseada no conhecimento da equipe e na consulta aos colaboradores/líderes de setor, entretanto um funcionário da fábrica, um do escritório e o sócio administrador apontaram que esta é baseada no conhecimento e experiência da diretoria. Neste sentido, constatou-se sobre as decisões que apenas dois respondentes divergem da opinião da maioria, tanto o auxiliar administrativo e o gerente de vendas indicaram que essas são centralizadas na cúpula da organização, assim o auxiliar administrativo manteve o mesmo posicionamento em ambas as questões.

Sobre o desenho dos cargos e suas tarefas e a confiabilidade quanto à formalização escrita de regras, houve uma divisão de opiniões, acredita-se que o fato se explica pela consultoria externa contratada pela empresa para auxiliar no processo de implantação e formalização do setor de RH, onde alguns cargos começaram a ser delineados, mas no momento da pesquisa ainda não havia sido concluída. A informalidade da comunicação interna também evidenciada pelos respondentes aponta neste sentido e indicam características de estrutura orgânica.

O foco da gestão foi indicado como criatividade e inovação no processo que indica uma estrutura mais orgânica, mas isso bate de frente com o levantamento sobre o relacionamento entre os setores que tem ocorrido por coordenação centralizada, e indica uma estrutura mais mecanicista.

Apesar deste último apontamento, em geral, a empresa quanto ao Fator Contingencial Estrutura, não é tão rígida e burocrática em seus processos, ainda há participação das pessoas e, assim, constata-se que a empresa estudada, tende a apresentar uma estrutura mais orgânica, por suas características observadas.

Quanto aos quesitos avaliados do Fator Contingencial Tecnologia, os respondentes apontam para a padronização dos processos, das tarefas, dos equipamentos, da tecnologia aplicada ao produto final. Contudo, no processo de transformação da matéria-prima, vale salientar que esse não é um processo “engessado”, totalmente padrão, ele é adaptável de acordo com as características de cada matéria-prima que entra na linha de produção o que pode ser uma vantagem competitiva a oferta de produtos com personalização ao gosto do cliente.

O auxiliar administrativo discorda de vários critérios (4 de 7 questões) apontados como padronizados. Novamente o financeiro omitiu suas respostas e não participou da avaliação deste fator. Encontrou-se divergência entre as opiniões dos sócios sobre a padronização dos equipamentos, da tecnologia agregada à matéria-prima e do acabamento do produto final.

Diante das constatações, indaga-se se os respondentes, inclusive os sócios, não conhecem ou descumprem os protocolos? Ou ainda, se estes realmente são formalizados e padronizados.

Quanto à tecnologia agregada à informação na empresa, a maioria dos respondentes afirma que os bancos de dados existentes oferecem subsídios suficientes às tomadas de decisão. Entretanto alguns apontamentos de melhorias são possíveis quanto aos custos de produção, pois os dois sócios, o auxiliar administrativo e o financeiro indicam que não há

informação suficiente no banco de dados. Sobre o banco de dados com informações de clientes e fornecedores o gerente de vendas, o financeiro e o sócio administrador apontam como ineficiente.

Assim, fica explícito que quanto à tecnologia, a empresa precisa melhorar seus bancos de dados, suas informações históricas, pois no que diz respeito aos processos e equipamentos fabris, estes já se encontram com a padronização para atender as exigências internas.

Diante da teoria, Junqueira (2010) apontou evidências de que a estrutura se relaciona com a tecnologia dos processos produtivos, e estes fatores estando adequados entre si, levam a um melhor desempenho.

Várias são as prioridades apontadas pelos respondentes como estratégicas para a empresa em seus pontos de vista, contudo, algumas são destaques, como:

1. o desenvolvimento de características únicas do produto/serviço, citada como de alta relevância por 6 dos 8 respondentes,
2. a busca pela qualidade do produto/serviço maior do que o da concorrência, 5 dos 8 apontaram alta relevância,
3. oferta de suporte ao cliente do produto/serviço com efetivo pós-venda,
4. desenvolvimento de uma imagem da marca muito melhor do que da concorrência e
5. a oferta de produtos personalizados.
6. E ainda investimento em pesquisa e desenvolvimento muito mais do que a concorrência, foi citado como prioridade de alta relevância por 4 respondentes e media relevância por 3.

O respondente responsável pelo departamento financeiro omitiu suas respostas em quatro quesitos deste fator, mas nenhum destes está nos apontamentos de mais relevantes às estratégias organizacionais apontadas.

Das respostas, o gerente de vendas foi quem mais apontou alta relevância, só considerou como irrelevante para as prioridades da empresa ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência, entretanto, este ponto de vista vindo deste setor pode transparecer que preço não é o item mais importante, o foco tende a ser maior na qualidade do produto e serviço oferecido, bem como uma preocupação com a imagem da empresa.

Esperava-se que pelo menos entre os diretores as prioridades estratégicas estivessem bem alinhadas, mas o relatado não apontou neste sentido, pois em metades dos itens avaliados eles discordaram, onde os conceitos mais evidentes foram quanto a desenvolver uma imagem da marca muito melhor do que o da concorrência, ter um preço de venda muito menor do que

o da concorrência e ofertar ampla variedade de produtos, onde o diretor indicou como pontos irrelevantes e o administrador apontou como de média relevância a estes itens.

Quanto à utilização por parte da empresa de equipamentos ou adoção de práticas gerenciais, talvez a dificuldade em classificar os tipos de instrumento deve-se ao fato de os respondentes não conhecerem a técnica destes métodos de gestão ou ainda não conhecerem com a nomenclatura técnica. Constatou-se que nem mesmo os sócios possuem conhecimento suficiente a respeito, pois divergem em muitos apontamentos.

Diante dos apontamentos dos respondentes, a busca foi pela identificação da atual fase do ciclo de vida organizacional da empresa estudada. Diversos foram os mecanismos de coletas de informações e, assim, constatou-se que frente ao mercado de atuação, a indústria estudada possui estrutura organizacional intermediária quanto à complexidade. No que diz respeito à estrutura de poder e o processo decisório, por mais que os diretores busquem uma gestão participativa, isto ainda não está sendo percebido pelos colaboradores.

Pela indicação direta da percepção dos respondentes quanto à classificação dos fatores frente a cada uma dos cinco estágios do ciclo de vida organizacional, porte e faturamento estão nitidamente em fase de crescimento, seguido da forma de distribuição do poder na organização que ainda precisa de ajustes dentro do setor administrativo. A estrutura organizacional encontra-se bem estabelecida no estágio de crescimento, e assim tempo de atuação da empresa no setor, mesmo com duas indicações de maturidade, e as características do sistema de informação, com duas indicações de renovação seguem o mesmo caminho de crescimento. Salienta-se que essas respostas divergentes quanto a tempo e sistema de informação são dos mesmos respondentes, sendo eles colaboradores da área operacional.

Quanto ao estilo de gestão, ambos os diretores indicaram estar no estágio de crescimento, mas nenhum dos colaboradores compartilhou desta percepção. Para o fator práticas gerenciais as respostas foram bastante divergentes, foram duas indicações para cada fase do ciclo de vida, de nascimento à renovação, sendo apontadas pelos diretores respostas distintas também, um classificou como nascimento e outro crescimento. Isso vem ao encontro das respostas quanto ao sistema de informação, que alguns acham simples e outros complexos. Essa coerência é natural, pois quem tem contato diário ou mais frequente com o sistema, tende a ter maior facilidade.

Como este estudo se propôs diagnosticar e identificar os problemas envolvidos na fase do ciclo de vida instalada, e com base nos fatores contingencial percebidos indicar melhorias para enfrentar tal fase e superá-la de forma positiva, contribuições teóricas e práticas podem ser apresentadas e discutidas sem intervenção direta do pesquisador por caracterizar-se uma

pesquisa de parecer técnico, ficando a força tarefa como sugestão de execução da intervenção pelos próprios sujeitos analisados em comum acordo com a direção da empresa.

6 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Depois de concluídas as etapas anteriores de diagnóstico e alinhamento das analogias existentes entre os fatores contingenciais sobre a gestão da empresa em questão, possibilita-se uma discussão das possíveis alternativas para a resolução da situação-problema, expostas de forma a apresentar oportunidade de melhoria à gestão e aos controles da organização.

Por meio de uma análise entre as respostas obtidas pelo instrumento de coleta de dados (Apêndice A), aliado às observações feitas pela pesquisadora ao longo de alguns meses, podem-se indicar algumas sugestões aos gestores da empresa em questão para enfrentar de forma planejada cada fase do ciclo de vida. Para a realização do estudo, o tipo de intervenção adotada é considerado parecer técnico, pois realizou um diagnóstico de uma situação-problema.

Como proposta de intervenção, indica-se a formalização interna de processos para que todos tenham conhecimento do que está acontecendo, para saberem como podem vir a colaborar com os processos. Não há necessidade de divulgação detalhada das estratégias a todos os setores, contudo a distribuição de metas setorizadas e um plano de ação para atingi-las seria a base de uma boa gestão.

Outra sugestão seria instituir um programa de sugestões e ideias. Isto possibilitará a troca de informações entre os setores de maneira formal e incentivaria a participação dos colaboradores.

A instituição poderia elaborar um programa de estímulo à capacitação técnica, pois parece não haver incentivo por parte da empresa para uma formação continuada de seus colaboradores. Neste sentido, vale lembrar que um estudo realizado por Lima e Imoniana (2011) já indicou relação positiva entre grau de escolaridade e percepção dos instrumentos para tomada de decisão.

Este apoio pode ser em forma de ajuda financeira, parcerias com universidades e cursos técnicos, treinamentos internos formalizados, além de avaliação periódica com pagamento de bonificações por metas atingidas, ou até mesmo um desenho de cargos e salários. Soutes (2006) em seus estudos já defendeu a implantação de modelos de gestão e avaliação.

Uma empresa em crescimento como determinada na análise do ciclo de vida, com pouco mais e 30 empregos diretos, percebe a necessidade de formalização de um setor de RH interno à empresa, melhorias nos sistemas de controle, tudo isto denota a importância de a empresa passar a utilizar métodos de comunicação e controles mais formalizados, como

ponderado por Merchant (1984), a fim de favorecer um crescimento saudável e atingimento da maturidade dentro dos próximos anos.

Vale atenção a melhoria nas bases de dados da empresa, não só pensando em atendimento às obrigações legais, como indicado por alguns autores, mas para fins de tomada de decisão, pois aí encontra-se uma das maiores fragilidades da empresa, a falta de relatórios gerenciais para análise de custo de produção e outros mais para melhoria de desempenho, como já ponderado por Soutes e Guerreiro (2007).

Outra sugestão é a contratação de consultoria especializada em Tecnologia da Informação para elaboração de um sistema com banco de dados sobre fornecedores e clientes, detalhamento sobre entrada e saída de matéria-prima em estoque, mensuração real de utilização dos componentes nas leiras para fins de cálculo de transformação, uma mensuração manual das horas gastas por trabalhador no desempenho das suas funções em cada fase do processo, para cálculo do custo da hora de trabalho. Realmente, o controle das etapas e das matérias-primas utilizadas não é tarefa fácil, como sugestão, cada colaborador precisaria relatar seus processos, anotando em forma de diário o que faz, como faz e por quanto tempo aproximadamente ele executa tal tarefa em uma semana ou em um mês, por exemplo. Estes relatórios precisam ser analisados por setores para identificar os custos produtivos em cada fase do processo, sendo que tudo isto servirá de subsídio ao levantamento dos custos de produção.

Além do que, isto culminará em um eficiente controle de custos de produção, podendo separar por etapas e identificar possíveis gargalos e os solucionar, antevendo um colapso. O sistema de controle gerencial precisa ser parte do sistema informatizado da empresa, no qual cada setor tenha acesso aos relatórios que lhe diz respeito para melhor realização das atividades da função. A principal melhoria a ser indicada é a padronização da “receita” das leiras, com os percentuais de cada material na composição, para que isto ocorra o processo de controle da entrada de matéria-prima deve ser mais rigoroso, para melhor planejamento produtivo. A padronização das leiras poderá facilitar o controle de qualidade do produto final.

A formalização de um sistema de controle gerencial vem ao encontro disto, sendo indicada a estruturação deste sistema justamente na fase de crescimento na qual a indústria está atualmente, como ponderado por Moores e Yuen (2001, *apud* JUNQUEIRA, 2010), e isso irá facilitar a condução nos negócios posteriormente, pois este sistema irá se alterar de acordo com as fases do CVO. Adaptações na estrutura da empresa em virtude das mudanças do ambiente tem relação com o CVO e a Teoria da Contingência como apontou Necyk (2008).

Percebeu-se que as práticas de gestão necessitam aprimoramento, mas cada empresa tem seu tempo para superar cada fase, contudo a utilização de artefatos da contabilidade gerencial não possui relação direta com a evolução do CVO, como observado por Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010).

Tais sugestões são importantes, pois como apontado pela teoria, quanto mais ágeis os gestores forem ao identificarem a situação real da empresa, conhecerem seus pontos fortes e fracos, mais facilidade terão de enfrentar um estágio de ruptura no CVO em momentos de crise sem perder competitividade no mercado. Mais importante ainda é saber que não há padrão de desenvolvimento dentro das cinco fases propostas do CVO, cada organização tem características únicas de evoluções e rupturas, necessitando sempre ajustes nas práticas gerenciais.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo se propôs, a partir de um diagnóstico de uma pequena indústria de organomineral, identificar como os fatores contingenciais são percebidos na atual fase do ciclo de vida organizacional. Algumas pessoas chave dos principais processos foram indicadas para participar da pesquisa e estas responderam ao instrumento de pesquisa de acordo com suas próprias experiências internas à empresa. Isto posto, algumas ponderações foram possíveis de acordo com o setor ao qual os participantes pertenciam.

Percebe-se quanto ao ambiente, quando se trata da parte operacional, tendem a acreditar que a competição por compra de insumos/componentes e as restrições legais, políticas, econômicas do setor são previsíveis, que a tecnologia de produção adotada pela empresa é totalmente diferenciada do mercado, e que há ainda um cenário de dominação instalado no setor ao qual a empresa faz parte. Já a parte administrativa, considera gostos e preferências dos clientes como característica previsível, além de concordar que há um cenário de dominação no setor.

Para a diretoria, atitudes da concorrência são entendidas como algo inesperado do ambiente onde está situada, uma incerteza ambiental que está ligada à estrutura como já apontado pela teoria. Acreditam que as características de matéria-prima, de *mix* de produtos são seus principais diferenciais e, como os demais respondentes, classificam o ambiente como dominado por poucas empresas. Neste sentido, os achados corroboram com a proposição de Chenhall (2003) quanto a variável ambiente.

Quanto à estrutura, o pessoal do operacional acredita que o desenho de cargos e tarefas na organização é definido, que as decisões são tomadas em grupo, onde eles se sentem envolvidos, e a percepção deles é de um foco da gestão na criatividade e inovação no processo. Já a parte administrativa indicou como provisório o desenho de cargos e tarefas, pois são mutáveis, redefinidos constantemente e os ocupantes são polivalentes, a comunicação instalada na organização tem ocorrido informalmente, mas que esta é o que garante confiabilidade entre a equipe, como encontrado por Guerra (2007), remete à abordagem das Relações Humanas.

A diretoria considera que a tomada de decisões envolve os subordinados, que a comunicação é informal e que as tarefas são únicas e complexas, e quanto ao relacionamento entre os setores a coordenação é centralizada. Essa colaboração entre as pessoas indicada

pelos respondentes vem ao encontro dos pressupostos de Lawrence e Lorsch (1967) como resposta as pressões do ambiente externo.

Sobre a tecnologia, identificou-se que para o operacional o processo de produção é padronizado, onde os produtos são fabricados de forma rotineira e automatizada, sendo as tarefas da linha de produção e os equipamentos para o processo de transformação da matéria-prima controlados com rigor garantindo controle de qualidade ao produto final, como proposto por Guerra (2007) em sua pesquisa. Na linha operacional, os colaboradores acreditam que o banco de dados fornece os subsídios necessários para acompanhar custos de produção e subsidiar tomada de decisão quanto a clientes e fornecedores, sendo isto considerado fator importante de análise por Espejo (2008) e Junqueira (2010).

No setor administrativo, a avaliação deste fator ficou comprometida em virtude de um dos respondentes ter se omitido na maioria das respostas. A diretoria percebe um processo de produção com tarefas e processo de transformação padronizado, a tecnologia do produto final observa controles de qualidade. Contudo, os diretores não estão satisfeitos com as informações obtidas pela base de dados para tomada de decisão quanto aos custos produtivos.

A empresa entendida como sistema aberto, como propôs Guerra (2008), mesmo o setor operacional não estando diretamente envolvido no processo estratégico da organização, os respondentes indicaram como prioridades estratégicas de alta relevância a oferta de um serviço de pós-venda aos clientes, o desenvolvimento de características únicas para o produto, oferta de produtos personalizados além de trabalhar uma imagem de marca com destaque no mercado, tudo isto visando qualidade para justificar até mesmo preços maiores que da concorrência. Estes colaboradores perceberam o início da utilização de relatórios de resultados por setores como uma prática de gerenciamento dos resultados.

Dentre os colaboradores do setor administrativo, não houve consenso sobre a relevância das prioridades estratégicas pesquisadas. E a diretoria, elenca como alta relevância estratégica, a buscar por maior qualidade do produto frente à concorrência, investimento em pesquisa e desenvolvimento mais que a concorrência; como média relevância acreditam no serviço efetivo de pós-vendas, amplitude do canal de distribuição, oferta de produtos personalizados. Os diretores acreditam que produto de qualidade superior é atributo para justificar preço maior que a concorrência. Ambos os sócios-diretores apontaram para alguns instrumentos de práticas gerenciais que estão avaliando a viabilidade de implantação na empresa, sendo eles: relatórios de resultados por setor, análise de custos x lucro, relatórios de controle de qualidade e análise de cenários para planejamento estratégico. Lembrando que o

fator estratégia, embora esteja relacionado com o ambiente externo, é controlável pela empresa, como proposto por Espejo (2008).

Sobre o CVO, o setor operacional da indústria pondera que a estrutura organizacional, a forma de distribuição do poder na organização, porte e faturamento estão em crescimento. Quanto ao pessoal do administrativo, eles só concordaram totalmente quanto ao estágio de crescimento para os fatores porte e faturamento. Os membros da diretoria em quase todos os fatores ponderaram igualmente, indicando que para eles a empresa encontra-se no estágio de crescimento. Contudo, divergiram nas práticas gerenciais adotadas, sendo apontada por um deles como estágio de nascimento. Diante de algumas divergências apontadas pelas respostas dos sócios, constata-se que a gestão necessita de maiores controles gerenciais que irão embasar as tomadas de decisões, como já apontado por Necyk (2008).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo alcançou seu objetivo de identificar os principais fatores contingenciais que interferem na gestão da indústria de organomineral do ponto de vista contábil gerencial além de identificar a fase do ciclo de vida da organização no momento da pesquisa.

Sendo assim, quanto aos fatores contingenciais, pode-se identificar que eles mostram como a gestão da empresa tem se apresentado, os resultados indicam que a percepção de cada um deles varia de acordo com a posição que o respondente ocupa na empresa, mas que se pode identificar pelas inferências que a fase do ciclo de vida predominante é a fase de crescimento.

Quanto à estrutura de autoridade instalada na organização verificou-se que há certa incoerência, pois a ênfase na hierarquia está na equipe, enquanto o processo decisório foi apontado como dominado pelo fundador.

De acordo com a percepção geral dos respondentes quanto aos fatores contingenciais, o ambiente onde a empresa está inserida é estável, com certa diversificação e é dominado por poucas empresas. Quanto à estrutura organizacional instalada, diante dos apontamentos e por manter interação entre os indivíduos ela pode ser classificada como mais orgânica. Sobre o fator tecnologia, pode-se afirmar quanto aos processos produtivos, é considerado como padronizado, mas quanto aos bancos de dados, a tecnologia agregada à informação necessita de maior atenção. Por fim, salienta-se que a busca pela qualidade e inovação do produto e do atendimento ao cliente estão mais evidentes como prioridades estratégicas do que questões relacionadas a preço de venda menor que da concorrência.

Para o alcance de tal resultado, foram enfrentadas algumas limitações, tais como prazo de acompanhamento para avaliação da situação problema da empresa, pois foi realizada uma pesquisa de curto prazo, houve dificuldades quanto à disponibilidade dos respondentes em ausentar-se de suas atividades para colaborar com o estudo, e por fim, destaca-se ainda que a visão da empresa a qual foi analisada ocorreu pela percepção dos colaboradores diante das suas individualidades, tendo interferência em suas respostas o cargo ocupado e o tempo de empresa. Por se tratar de estudo de caso único, a impossibilidade de generalização dos resultados alcançados também é considerada uma limitação à intervenção.

Após a pesquisa, emergiram algumas sugestões de pesquisas ou relatos técnicos futuros, facilitando novas investigações ao indicar uma temática e que poderão ampliar o campo de conhecimento neste sentido. Assim indica-se novo acompanhamento dessa mesma

empresa após dois anos a fim de comparar informações, com os mesmos respondentes se possível ou pelo menos com os mesmos cargos.

Indica-se também realização de pesquisas que contemplem várias empresas do mesmo setor, identificando a fase do ciclo de vida para constatar se os fatores contingentes têm as mesmas influências em todas elas diante da mesma fase do ciclo de vida. Ou ainda, pesquisas em empresas de setores distintos a fim de verificar se são os mesmos fatores que nelas interferem. Por não ter sido possível, na presente análise do quinto fator contingencial Porte, em virtude de ser caso único, sugere-se então a inclusão deste quando da realização entre várias organizações.

Este estudo almeja ainda ser um novo estímulo à busca de conhecimento sobre a inter-relação entre as fases do ciclo de vida e os fatores contingenciais.

REFERÊNCIAS

DE AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional. **Revista Universo Contábil**, 2008, 4.3: 06-24.

ANTONOVZ, T.; PANUCCI-FILHO, L.; ESPEJO, M. M. dos S. B. Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso-*doi*: 10.4025/enfoque. v29i2. 11021. **Enfoque: Reflexão Contábil**, 2010, 29.2: 40-52.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 16, julho, 2015

BERNARDES, C.; Marcondes, R. C. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M.. 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**, 2014, 16.38: 195-212.

BRASIL. **Plano Nacional de Resíduos Sólidos** [Versão Preliminar para Consulta Pública]. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2011.

BURN, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M.. Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional: um Estudo com Empresas do Sul do Brasil. **BBR-Brazilian Business Review**, 2014, 11.3: 29-55.

CARVALHO, K. L. de, et al. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, 2010, 11.4: 98-130.

CAOPMA - Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Proteção ao Meio Ambiente. **Unidades de Triagem e Compostagem de Resíduos Sólidos Urbanos**. [Apostila para a gestão municipal de resíduos sólidos urbanos]. Curitiba: Ministério Público do Estado do Paraná, 2013.

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.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. In Chaoman, C., Hopwood & Shields (Orgs). *Handbook of Management Accounting Research*, 2007, 1, 163-205. 2006.

CURY, A. *Organizações e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, 2005, 30.3: 223-248.

DE AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento elacionamento elacionamento das Dimensões d as Dimensões d as Dimensões da Estrutura de a Estrutura de a Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial de Controle Gerencial de Controle Gerencial: um Estudo Piloto m Estudo Piloto m Estudo Piloto. 2009.

DE SOUZA, B. C.; NECYK, G. A.; FREZATTI, F. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial-[doi: 10.4025/enfoque.v27i1.7146](https://doi.org/10.4025/enfoque.v27i1.7146). **Enfoque: Reflexão Contábil**, 2009, 27.1: 09-22.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, 1990, 15.1: 3-25.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. Trad. Marcos Amatucci. In: Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999, 1: 105-133.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Sage, 2001.

DOS REIS, A. M.; TEIXEIRA, A. J. C.. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e Desempenho Financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, 2013, 7.4.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative science quarterly**, 1985, 514-539.

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.

FAGUNDES, J. A., et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, 2011, 26.78.

GERDIN, J.; GREVE, J. Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, 29.3: 303-326.

GORDON, L. A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1976, 1.1: 59-69.

GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 1984, 9.1: 33-47.

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

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow-Larry E. Greiner responds. **Harvard Business Review**, 1998, 76.4: 178-179.

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.

GUL, F. A.; CHIA, Y. M. The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 1994, 19.4: 413-426.

HALL, R. J., et al. A utilização das ferramentas contábeis para tomada de decisão: um estudo nas micro e pequenas empresas do ramo de vestuário de Dourados-MS. In: **Congresso Internacional de Administração: Gestão Estratégica na Era do Conhecimento-Ponta Grossa, PR, Brasil**. 2008.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 2001, 32.1: 349-410.

JERMIAS, J.; GANI, L. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. **Management accounting research**, 2004, 15.2: 179-200.

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

KESSLER, W. Estudos de alternativas para gestão de resíduos orgânicos. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2011.

KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**, 1972, 275-285.

KHANDWALLA, P. Design of organizations. New York: **Harcourt Brace Jovanovich**, 1977.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 1997, 22.2: 207-232.

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

LEVIE, J.; HAY, M. Progress or just proliferation? A historical review of stages models of early corporate growth. Unpublished manuscript, London Business School, London, 1998.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 2011, 2.1: 28-48.

MACOHON, E.; SCARPIN, J. E.; ZITTEI, M. Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 2015, 13.1: 156-187.

MANCINI, S. D., et al. III-034—Análises Termogravimétricas de Composto Orgânico Produzido com Restos de Comida e Lixo de Jardim. In: **24º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental**. Minas Gerais: Setembro. 2007.

MELLO, G. A. T. de. Notas sobre o gerenciamento de resíduos sólidos urbanos no Brasil. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, 2008, 27: 101-119.

MERCHANT, K. A. Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. **Accounting, organizations and society**, 1984, 9.3: 291-307.

MIA, L.; CHENHALL, R. H. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. **Accounting, Organizations and Society**, 1994, 19.1: 1-13.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, 1984, 30.10: 1161-1183.

MINTZBERG, H. The structuring of organizations: A synthesis of the research. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1979.

NECYK, G. A.. O desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas: uma perspectiva de ciclo de vida. 2008. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, E. K. F. de; BOENTE, D. R. Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial-DOI: [http://dx. doi. org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p199-212](http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p199-212). **Revista Organizações em Contexto-online**, 2012, 8.15: 199-212.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 1980, 5.4: 413-428.

OYADOMARI, J. C. T., et al. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, 2010, 6.4: 21-34.

OYADOMARI, J. C. T., et al. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **Revista Eletrônica de Administração**, 2011, 17.2: 298-329.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American sociological review**, 1967, 194-208.

PERROW, C.; SCHWARTZ, S. F. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. 1972.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management science**, 1983, 29.1: 33-51.

RHENMAN, E. *Organization theory for long-range planning*. John Wiley & Sons, 1973.

RUSSO, M. A. T. *Tratamento de resíduos sólidos*. Universidade de Coimbra-Faculdade de Ciências e Tecnologia–Departamento de Engenharia Civil, 2003.

SCHALCH, V., et al. *Apostila Gestão e Gerenciamento dos Resíduos Sólidos*. São Carlos-SP: Universidade de São Paulo–USP, Escola de Engenharia de São Carlos, 2002, 40.

SEMA. Secretário do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Paraná. *Convênio n° 012/2009: “Estudo de Regionalização para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Estado do Paraná e Elaboração do Plano Estadual de Gestão Integrada e Associada de Resíduos”*. [Plano de Gestão Integrada e Associada de Resíduos Sólidos Urbanos do Estado do Paraná–PEGIRSU]. Curitiba, PR, 2013.

SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2008, 5.1: 27-47.

SOUTES, D. O. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 2006. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

SOUTES, D.O.; GUERREIRO, R. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. **Anais do Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007, 31.

TAVARES, R. C. Composição gravimétrica: uma ferramenta de planejamento e gerenciamento do resíduo urbano de Curitiba e região metropolitana. 114f. PhD Thesis. Dissertação (Mestrado)-Instituto de Engenharia do Paraná, Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, Curitiba, 2007.

TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. Alfragide: editora McGraw Hill, 1998.

TEIXEIRA, A. J. C., et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, 2011, 8.3: 108-127.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw Hill, 1967.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica das organizações*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976. organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.

VAN DE VEN, A. H., et al. Explaining development and change in organizations. **Academy of management review**, 1995, 20.3: 510-540.

WANDERLEY, C.; CULLEN, J. Management accounting change: A review. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2013, 10.4: 294-307.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de dissertação de mestrado, ou seja, de cunho científico, esclarecemos que a pesquisa manterá sigilo sobre os seus participantes, empresas e respondentes, e as informações prestadas serão analisadas em conjunto com informações de outras pessoas e por isso é solicitada a explanação da real percepção do respondente.

Caso tenha alguma dúvida ao responder, fico a disposição: Raquel (45) 9928-0933.

Cargo/ Área de atuação na empresa: _____

Tempo de envolvimento com a empresa: _____

1. Quão previsível ou inesperado é o ambiente externo à empresa diante de:

	MUITO PREVISÍVEL	PREVISÍVEL	INTERMEDIARIO	INESPERADO	MUITO INESPERADO
Atitudes da concorrência					
Competição por mão de obra					
Competição por compra de insumos/componentes					
Tecnologia no processo produtivo					
Restrições legais, políticas, econômicas do setor					
Gostos e preferencias dos clientes					

2. Quanto à heterogeneidade, o quão marcante é essa característica no meio em que sua empresa atua, para cada aspecto abaixo? Assinale apenas um item para cada característica.

	TOTALMENTE SIMILAR	SIMILAR	INTERMEDIARIO	DIFERENCIADO	TOTALMENTE DIFERENCIADO
Características dos produtos encontrados no mercado					
Características das matérias-primas					
Características do mix de produtos					

Tecnologia de produção adotada					
Características dos fornecedores					
Características dos concorrentes					
Características dos clientes					

3. Sobre o ambiente de atuação da empresa, assinale a alternativa que melhor representa a realidade:

- () o ambiente está **saturado** em virtude da quantidade de concorrentes para o tamanho do mercado.
- () o ambiente é **dominado por** poucas empresas que impõem as regras para o mercado.
- () o ambiente é **restrito** por barreiras políticas e legais de entrada no setor.

4. Análise das características da estrutura: para cada item, assinale a alternativa que melhor representa a estrutura organizacional da empresa.

4.1 A hierarquia da empresa é:

- () baseada no conhecimento e experiência da diretoria.
- () baseada no conhecimento da equipe e na consulta aos colaboradores/líderes de setor.

4.2 O desenho de Cargos e Tarefas na organização é:

- () definido: os cargos são estáveis e definidos, onde os ocupantes são especialistas e univalentes.
- () provisório: os cargos são mutáveis, redefinidos constantemente e os ocupantes são polivalentes.

4.3 As decisões são:

- () centralizadas na cúpula da organização.
- () tomadas em grupo, envolvendo ativamente os subordinados.

4.4 A comunicação interna:

- () ocorre de maneira formal, por meio de formação de comitês, forças-tarefa e grupos multifuncionais de trabalho.
- () ocorre de maneira informal, ou seja, não há um cronograma pré-estabelecido e estático.

4.5 O principal foco da gestão está:

- () na eficiência no processo de produção.
- () na criatividade e inovação no processo.

4.6 As tarefas são:

- () simples e repetitivas.
- () únicas e complexas.

4.7 O relacionamento entre os setores é:

- () a coordenação é centralizada.
- () há elevada interdependência entre os setores.

4.8 A confiabilidade é garantida por meio de:

- regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.
- pessoas e comunicações informais entre a equipe.

5. Para cada questão, assinale a alternativa que mais identifica a situação atual em relação à organização.**5.1 O processo de produção é:**

- padronizado:** a empresa fabrica/comercializa produtos e serviços de forma rotineira, automatizada, com ou sem uso de tecnologias avançadas.
- não padronizado:** o processo produtivo assemelha-se à produção artesanal, feita sob ordens específicas ou sob encomenda, ou seja, os serviços prestados não são contínuos e sim esporádicos, dependendo de negociações prévias.

5.2 As tarefas na linha de produção:

- são padronizadas.
- não são padronizadas.

5.3 Os equipamentos utilizados na produção são:

- altamente tecnológicos e modernos (padronizados).
- de baixa tecnologia, equipamentos simples (não padronizados).

5.4 A tecnologia agregada a matéria-prima:

- passa por rigorosa seleção e mensuração dos componentes (padronizada).
- não há padrão definido para aquisição e mistura (não padronizada).

5.5 O processo para transformação da matéria-prima:

- é adaptado de acordo com a característica da matéria-prima.
- é sempre o mesmo independente da matéria-prima.

5.6 A tecnologia agregada ao produto final:

- passa por rigoroso controle de qualidade (padronizada).
- não há procedimento de controle de qualidade definido formalmente (não padronizado).

5.7 Quanto ao acabamento do produto final:

- existe protocolo padronizado formalmente escrito.
- não há protocolo padronizado e formalmente escrito.

5.8 Quanto a tecnologia agregada a informação na empresa

5.8.1 Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto custos de produção:

- sim.
- não.

5.8.2 Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto ao relacionamento com os clientes:

- sim.
- não.

5.8.3 Os bancos de dados fornecem subsídios suficientes a tomada de decisão quanto ao relacionamento com os fornecedores:

- () sim.
() não.

6. Quais as prioridades estratégicas para a empresa na sua opinião:

	Alta relevância	Média relevância	Irrelevante	Não se aplica
Buscar qualidade do produto/serviço maior do que o da concorrência				
Oferecer suporte ao cliente do produto/serviço. Serviço efetivo de pós-venda				
Desenvolver características únicas do produto/serviço				
Desenvolver uma imagem da marca muito melhor do que o da concorrência.				
Investir em Pesquisa e Desenvolvimento muito mais do que a concorrência				
Ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência				
Utilizar alternativas de redução do custo dos produtos, mesmo que comprometa a qualidade				
Oferecer ampla variedade de produtos				
Ter Canal de distribuição amplo para entregas rápidas				
Oferecer produtos personalizados, conforme pedido.				

7. O objetivo que melhor representa as prioridades da empresa é:

- () conquistar mercado através da oferta de produtos e serviços mais baratos que a concorrência.
() desenvolver produtos e serviços de qualidade superior ou com algum atributo único, que justifique preços mais altos que os do concorrente.

8. Em que nível sua empresa utiliza os seguintes instrumentos ou práticas gerenciais? Assinale uma alternativa para cada item.

	não utiliza	está estudando a viabilidade de sua adoção	está em fase inicial de implantação	está em fase final de implantação	concluiu plenamente sua implantação
Relatórios de resultados por setor					
Análise de custos x lucro					
Preço de transferência entre as divisões do negócio					
Custeio Variável ou Por absorção					
Relatórios de controle de qualidade					
ABC - custeio baseado					

em atividades					
Balanced Scorecard – utiliza instrumento de avaliação combinando indicadores financeiros e não financeiros					
Análise de cenários para planejamento estratégico					
Indicadores não-financeiros como: índice de satisfação dos clientes, n° de novo produtos lançados, tempo de processamento dos produtos, % produtos defeituosos					

Atenção: Para cada questão, assinalar apenas uma alternativa.

9. A organização, comparada à concorrência, é:

- () pequena.
 () média.
 () grande.
 () muito grande.

10. O tamanho do mercado é:

- () pequeno.
 () médio.
 () grande.
 () muito grande.

11. A administração e o processo decisório da empresa são:

- () dominados pelo fundador.
 () distribuídos entre diretores e investidores.
 () distribuídos entre múltiplos acionistas.
 () centralizados na alta administração e considerado não muito complexo.
 () a maioria das decisões são tomadas por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática.

12. A estrutura organizacional é:

- () considerada simples.
 () baseada em uma visão departamental e funcional.
 () formalizada.
 () divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.
 () centralizada com pouco sistema de controle.

13. Quanto aos colaboradores, as formações técnicas e as especialidades nas funções exercidas:

- () todos possuem.
 () a maioria já possui.

- alguns possuem, mas há incentivo à formação continuada.
- alguns possuem, mas não há incentivo à formação continuada.
- ninguém possui.

14. O processo de informação na empresa é:

- simples, no “boca a boca”.
- monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.
- sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.
- é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.
- em virtude da complexidade, é utilizado de maneira não plena.

15. Em relação ao porte dos principais concorrentes, a sua empresa é considerada:

- pequeno porte iniciante.
- pequeno porte.
- médio porte.
- grande porte.
- líder no principal mercado em que atua.

16. A estrutura organizacional na sua empresa é considerada:

- extremamente simples.
- simples.
- intermediária.
- complexa.
- extremamente complexa.

17. O sistema de informação utilizado na sua empresa é considerado:

- extremamente simples.
- simples.
- intermediário.
- complexo.
- extremamente complexo.

18. A estrutura de poder na sua empresa é:

- concentrada no proprietário .
- intermediário.
- pulverizada entre os gestores dos diversos níveis hierárquicos.

19. O processo decisório na sua empresa é:

- centralizado na alta administração.
- pouco centralizado.
- intermediário.
- pouco descentralizado.
- totalmente descentralizado.

20. O estilo de gestão na sua empresa é:

- altamente rígido.
- rígido.
- intermediário.
- flexível.

() altamente flexível.

21. Lembrando que os estágios do ciclo de vida organizacional podem ser classificados da mesma forma que a classificação feita pela biologia, **em qual estágio você acredita que a sua empresa se encontra?**

Essa classificação deve levar em consideração os fatores para cada um dos estágios.

FATORES X ESTÁGIOS	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Renovação	Declínio
Estrutura organizacional					
Tempo de atuação					
Práticas gerenciais adotadas					
Estilo de gestão					
Forma de distribuição do poder na organização					
Características do sistema de informações					
Porte					
Faturamento					