

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VICTOR HUGO SOUZA MEDEIROS**

**TEORIA DA CONTINGÊNCIA: um estudo sobre a evidenciação dos fatores  
contingenciais em empresas do setor de telecomunicações listadas na B3**

**UBERLÂNDIA**  
**JUNHO DE 2018**

**VICTOR HUGO SOUZA MEDEIROS**

**TEORIA DA CONTINGÊNCIA: um estudo sobre a evidenciação dos fatores contingenciais em empresas do setor de telecomunicações listadas na B3**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Ms. Edilberto Batista Mendes Neto

**UBERLÂNDIA**  
**JUNHO DE 2018**

**VICTOR HUGO SOUZA MEDEIROS**

**Teoria da contingência: um estudo sobre a evidenciação dos fatores contingenciais em empresas do setor de telecomunicações listadas na B3**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

**Prof. Ms. Edilberto Batista Mendes Neto**  
**Orientador**

---

**Prof.**  
**Membro**

---

**Prof.**  
**Membro**

**Uberlândia (MG), 13 junho de 2018**

## RESUMO

A Teoria da Contingência é relevante em um ambiente competitivo, como é o empresarial, com organizações complexas e diferenciadas, pois é uma ferramenta de controle sofisticada para a coordenação e integração organizacional. A preparação dos relatórios anuais se tornou uma ferramenta de relacionamento entre a empresa e os usuários das informações, indicando assim a importância da evidência de informações, como os fatores contingenciais. Com isso, pretendeu-se analisar a evidência dos fatores contingenciais presentes no Relatório de Administração de 2017 das empresas do setor de telecomunicações listadas na B3 da Bolsa de Valores de São Paulo. Utilizando um estudo descritivo e qualitativo, por meio de uma análise de conteúdo documental, foi verificado que 70% dos aspectos relacionados aos fatores contingenciais foram observados nas empresas analisadas. Os aspectos dos fatores contingenciais mais evidenciados pelas empresas amostra foram aqueles relacionados à Estratégia e à Estrutura. Em contrapartida, menos evidenciado foi aquele relacionado ao Ambiente. Esperava-se que aspectos relacionados ao fator Tecnologia fossem mais evidenciados, pois o setor analisado é diretamente dependente de tecnologias para melhorar e entregar serviço para o cliente.

**Palavras-chave:** Teoria contingencial. Fatores contingenciais. Telecommunications industry.

## **ABSTRACT**

*The Contingency Theory is relevant into a competitive environment, such as business, with complex and differentiated organizations, owing to the fact that is a sophisticated control mechanism in order to coordination and organizational integration. The preparation of annual reports became a relationship tool between the company and the informations users, thus indicating the importance of disclosure of information, such as contingencial factors. As a result, it was intended to analyze the evidencing of the contingency factors contained into the "Relatório de Administração de 2017" of the telecommunication companies listed on B3 - São Paulo Stock Exchange. Using a descriptive and qualitative, through an analyze of the documental content, it was verified that 70% of the aspects relationed to the contingency factors were observed on analyzed companies. The aspects of the contingency factors most evidenced by the sample companies were those related to Strategy and Structure. Although, the less evidenced was that related to Environment. It was expected that the aspects related to the Technology factor would be more evidenced, because the sector analyzed is directly dependent of technologies to improve and deliver the service to the customer.*

**Keywords:** *Contingency theory. Contingency factors. Telecommunications industry.*

## 1 INTRODUÇÃO

As características estruturais das empresas, quando medidas, analisadas, dirigidas e controladas podem proporcionar um desempenho mais eficiente para organização. Segundo Beuren e Macohon (2011), características estas como tamanho, tecnologia, incertezas ambientais, mercado, etc., norteiam a estratégia da empresa e determinam o sucesso ou fracasso empresarial.

Diante desse contexto organizacional, Guerra (2007) aponta que é necessário ampliar cada vez mais novas abordagens que contribuam para o alavancagem (financeiro, estrutural e econômico) do empreendimento. O autor indica que a abordagem contingencial é uma ferramenta que auxilia na compreensão entre estrutura, gestão (administração), ambiente e tecnologia e na escolha dos melhores modos para intervir na junção dos mesmos em prol da organização.

A Teoria da Contingência está relacionada com a Teoria Geral da Administração e, basicamente, trabalha em uma visão onde não existe uma única estrutura organizacional que pode ser aplicada a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes (CHIAVENATO, 2000).

Beuren e Forentin (2014) afirmam que essa teoria procura compreender e explicar as mudanças que ocorrem no ambiente social, no mercado competitivo ante aos avanços tecnológicos e ao aumento da globalização. Com isso as empresas devem utilizar a Teoria Contingencial auxiliando nas decisões e conduzindo a estratégia da organização. Não só é relevante a utilização da teoria, mas também a evidência da mesma para os usuários das informações da companhia.

Devido à crescente exigência da sociedade, instituições financeiras e investidores, as empresas se veem obrigadas a se preocupar em melhor evidenciar suas informações referentes às suas ações sociais, ambientais e estratégicas. A preparação dos relatórios anuais por parte das empresas se tornou uma ferramenta de relacionamento entre a empresa e os usuários das informações. Os administradores de empresas fazem uma seleção sobre questões que eles consideram suficientemente importantes ou problemáticas para serem encaminhadas publicamente via relatório anual e essas questões podem definir as escolhas por parte dos investidores (SANCOVSCHI; SILVA, 2006).

Com isso, o estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: as empresas do setor de telecomunicações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) (B3) evidenciam informações relacionadas os fatores contingenciais (da Teoria Contingencial da Administração) em seus relatórios divulgados ao público? Assim, o objetivo do artigo é analisar a evidenciação dos fatores contingenciais presentes no Relatório de Administração de 2017 das empresas do setor de telecomunicações listadas na B3.

O estudo se limita a análise dos Relatórios da Administração do período de 2017, último relatório divulgado ao público na data que foi feito esse estudo e disponibilizado pela BM&FBOVESPA. As empresas listadas nessa bolsa são referências de mercado, suas informações divulgadas são referência para a tomada de decisão de investidores, assim é relevante um estudo sobre seu comportamento entre vários aspectos, inclusive relacionados à Teoria da Contingência.

Já o setor de telecomunicações foi selecionado pela crescente importância na economia mundial atual. De acordo com a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil, 2017), no final do primeiro semestre de 2017, 100% dos municípios brasileiros contavam com serviço de telefonia móvel e televisão por assinatura. Além disso, 94% dos domicílios tinham acesso aos serviços telefônicos – fixos ou móveis. Novas tecnologias, como 3G e 4G alcançaram um percentual de atendimento da população de 98% e 84%, respectivamente.

O tema se justifica pela sua relevância no ambiente empresarial e para os usuários das informações financeiras das organizações. Segundo Guerra (2007, p. 5), as empresas que possuem estrutura “organizacional adequada aos fatores situacionais, como ambiente, estratégia e tecnologia, tendem a superar em desempenho as que não possuem este ajuste”. Com isso, é importante para os investidores o conhecimento da utilização dessa ferramenta pelas empresas.

De acordo com Otley (1980), a Teoria de Contingência é um desenvolvimento importante na teoria da Contabilidade Gerencial, mas que necessita de maior clareza conceitual e do uso de diferentes metodologias de pesquisa daqueles comumente relatados.

Também, o setor de telecomunicações é peça fundamental da infraestrutura de qualquer país e é considerado, por isso, um componente relevante para o desenvolvimento econômico e social. De acordo com a Telebrasil (2017, p. 4), os esforços necessários precisam estar alinhados para “construir a infraestrutura de telecomunicações condizente

com o Brasil que vislumbra galgar posições no ranking econômico mundial nos próximos anos”.

O artigo foi dividido em cinco partes principais. Além dessa Introdução, a seguir é apresentado o Referencial Teórico; Metodologia; Descrição e Análise dos Resultados; e Considerações Finais. O Referencial Teórico abordará sobre a relevância da Evidenciação, sobre a Teoria da Contingência com foco nos fatores contingencias e sobre alguns Estudos Anteriores sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria da Contingência e os Fatores Contingenciais**

A Teoria da Contingência, ou Teoria Contingencial, aborda o comportamento organizacional por uma perspectiva teórica ficando em como as contingências internas e externas, como gestão, tecnologia e o ambiente, atingem o desenvolvimento e o funcionamento das organizações (MOLINARI; GURREIRO, 2004). É uma teoria derivada da Teoria Geral da Administração, e por isso é aplicada no contexto empresarial, sendo utilizada como uma ferramenta de análise da gestão organizacional.

Para Donaldson (2001), Camacho (2010) e Goto (2013), a Teoria da Contingência defende que não há uma única estrutura capaz ser utilizada igualmente em todas as organizações, pois são sistemas abertos que precisam adaptar suas administrações para satisfazer e equilibrar as necessidades internas. Essa afirmação contraria a Teoria Clássica da Administração, a qual enfatizava que uma única estrutura organizacional era eficaz para qualquer tipo de empresa.

Com isso, a Teoria da Contingência é considerada uma evolução dentro do quadro teórico administrativo, mesmo tendo essa mais de 60 anos. Os propulsores dessa teoria foram Woodward (1958), Burns e Stalker (1960), Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967) como aponta Fagundes et al. (2010) em seu estudo sobre a desenvolvimento da estrutura organizacional e da gestão.

A teoria se tornou relevante pois, segundo Guerra (2007, p. 9):



Ajuda a compreender a interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, e esta compreensão ajuda a escolher os melhores modos para intervir na junção e encaixe dessas partes. Desse modo, na medida em que o aprofundamento da teoria contingencial permite identificar os contextos específicos em que cada modelo de gestão contábil é mais apropriado, a presente investigação representa uma contribuição do ponto de vista da prática empresarial.

Beuren e Macahon (2011) ainda afirmam que, a Teoria é relevante em um ambiente competitivo, como é o empresarial, com organizações complexas e diferenciadas, pois é uma ferramenta de controle sofisticada para a coordenação e integração organizacional.

Na utilização da Teoria da Contingência surge o conceito de fatores contingenciais. Os fatores contingenciais são a chave para determinar o sistema mais adequado a ser seguido que irão contribuir para o desempenho da empresa (CAMACHO, 2010). Souza et al. (2013) estudaram cinco fatores relacionadas à teoria:

*Ambiente:* análise do qual a empresa está inserida, interconexões entre os vários elementos do ambiente, impacto das mudanças do mercado e concorrência;

*Estratégia:* análise da estratégia que está sendo adotada pela empresa, defesa do nicho de mercado, análise de novas ameaças e oportunidades e postura diante de um ambiente competitivo;

*Tecnologia:* análise da tecnologia ou mecanismos utilizados por outros e das escolhas tecnológicas da empresa;

*Gestão:* análise das orientações que as pessoas trazem para seu ambiente de trabalho, incentivo dos colaboradores e tipo de relação entre os colaboradores e gestores (autoritário, democrático, etc.)

*Estrutura:* análise de qual é a estrutura da organização, objetivos que definem a estrutura, porte da empresa e incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.

A partir dessas colocações sobre os fatores, Souza et al. (2013) lista as perguntas-chave que devem ser observadas para análise dos fatores contingenciais, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Perguntas-chave para análise dos fatores contingenciais.

<b>Fator Contingencial</b>	<b>Perguntas-Chave</b>
<b>AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É simples e estável ou complexo e turbulento?</li> <li>- É fácil perceber as interconexões entre os vários elementos do ambiente?</li> <li>- Que mudanças estão ocorrendo na economia, no mercado, nas relações sociopolíticas?</li> <li>- Qual é a chance de algum desenvolvimento transformar o ambiente todo?</li> <li>- Qual o peso que a concorrência e o grau de hostilidade do mercado?</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa adota uma antiestratégia, apenas reagindo a qualquer mudança que surja?</li> <li>- Está a empresa tentando defender um nicho particular?</li> <li>- Está a empresa analisando e identificando novas ameaças e oportunidades?</li> <li>- Está a empresa adotando uma postura inovadora e proativa procurando novas oportunidades e avaliando as atividades existentes?</li> <li>- É a postura diante do meio ambiente competitiva ou colaborativa?</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São os processos usados para transformar recursos são padronizados e rotinizados?</li> <li>- A tecnologia enrijece operações ou ela é flexível e tem limites abertos?</li> <li>- Que escolhas tecnológicas enfrenta a empresa?</li> </ul>
<b>GESTÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as orientações que as pessoas trazem para o seu trabalho?</li> <li>- As pessoas procurando por desafios e envolvimento?</li> <li>- Quais são os reais valores e crenças que modelam a cultura e as subculturas empresariais?</li> <li>- É a filosofia dominante autoritária ou ela é mais democrática, encorajadora da iniciativa e do empreendimento através da organização?</li> <li>- A filosofia ressalta enfoques seguros mais firmes ou ela é inovadora e assume risco?</li> </ul>
<b>ESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É a organização burocrática ou a norma é orgânica?</li> <li>- Os objetivos da Organização definem a estrutura da organização?</li> <li>- Como pode ser definida a estrutura da organização quanto ao porte?</li> <li>- A incerteza impacta na forma como a organização está estruturada?</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Souza et al. (2013)

O estudo dos fatores contingenciais auxilia a alcançar a melhor forma de atingir os objetivos e metas da organização. O contexto organizacional é caracterizado por diversos fatores internos e externos com impactos diretos, os quais os gestores necessitam conhecer e, na medida do possível, ajustar. A observação, categorização e análise dos fatores contingenciais em que a empresa está inserida poderá proporcionar maior desempenho socioeconômico para a empresa e consequentemente o sucesso empresarial.

## 2.2 Estudos Anteriores

Alguns estudos tiveram como tema a Teoria da Contingência explorando a literatura existente, a utilidade no meio empresarial e a sua evidenciação por parte das companhias. Dentre eles está o trabalho de Otley (1980). No início da década de 80 o autor realizou uma revisão da literatura quanto à Teoria da Contingência focada na abordagem da Contabilidade Gerencial. Segundo o autor, analisando o desenvolvimento e o conteúdo das teorias de

contingências, observou-se que elas foram baseadas em um modelo inadequado e insuficientemente articuladas. De acordo com Otley (1980), a Teoria de Contingência é um desenvolvimento importante na teoria da Contabilidade Gerencial, mas que necessita de maior clareza conceitual e do uso de diferentes metodologias de pesquisa para aqueles comumente relatados. O autor conclui que é necessário aperfeiçoar o modelo da Teoria, baseando no controle organizacional e na eficácia. Este trabalho foi realizado nos anos 80, mas traz questões importantes para o quadro da Teoria da Contingência ainda aplicáveis na atualidade, descrevendo como a mesma poderá ser utilizada dentro da Contabilidade.

Já Soares (2009), procurou uma correlação entre a Teoria da Contingência e os efeitos na conjuntura ambiental e institucional focando na utilização da teoria nas empresas. O objetivo foi mapear alterações experimentadas pela cadeia produtiva brasileira de leite e os respectivos efeitos oriundos de tais alterações. O autor buscou também identificar a estruturação de um arcabouço teórico acerca da teoria e a respectiva correlação entre tal teorização e a cadeia produtiva supracitada. Realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Utilizaram-se dados secundários coletados em bibliografias específicas usando como *background* teórico e fonte de informações empíricas, referências teóricas julgadas pertinentes. O autor concluiu que a estrutura organizacional se mostra sensível às contingências e às mudanças por conta do crescimento organizacional.

Soares (2009) ainda observou que, nas literaturas, a Teoria da contingência contem abordagens polêmicas entre si e até paradoxais. Para o autor ficou evidente que as organizações diferem umas das outras em termos de autoridade, poder, relacionamento, estrutura, grau de permanência das unidades administrativas, tecnologia, diversidade ou homogeneidade interna. Isso reforça a utilização da Teoria da Contingência nas práticas empresariais e sua relevância.

Souza et al. (2013) buscaram investigar as implicações da Teoria da Contingência para a estratégia das organizações. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa Incubadora de Empresas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará por meio de uma entrevista semiestruturada com a coordenadora e o gerente executivo da incubadora. A entrevista foi estruturada com base em cinco variáveis contingenciais: ambiente, estratégia, tecnologia, gestão e estrutura. Os resultados apresentados no trabalho de Souza et al. (2013) mostram que a influência da concorrência foi um fator principal. A tecnologia foi uma variável forte para a sobrevivência do negócio. A conjuntura estratégica foi considerada

relevante, pois houve uma forte interação entre a variável ambiente e a variável tecnológica. Assim, concluiu-se que a empresa em questão utiliza estratégias de enfoque e diferenciação relacionadas à Teoria da Contingência.

Outro estudo que também procurou realizar uma investigação da utilização da Teoria de Contingência no meio empresarial foi de Oliveira et al. (2014). Os autores buscaram verificar a evidência dos principais fatores relacionados com a Teoria da Contingência presentes nos Relatórios de Administração, divulgados pelas empresas do agronegócio listadas na BM&FBOVESPA. Utilizaram uma pesquisa descritiva, qualitativa e documental, baseada na análise de conteúdo, foram verificados os Relatórios da Administração. Assim como Souza et al. (2013), foram analisados os fatores contingenciais de gestão, ambiente, estratégia, tecnologia e estrutura. Essas cinco variáveis também foram base a o presente estudo, conforme será evidenciado na metodologia.

No estudo, Oliveira et al. (2014) observaram que os fatores contingenciais mais evidenciados pelas empresas foram aqueles relacionados ao Ambiente e à Estratégia. Em contrapartida, o fator contingencial com menor índice de evidência foi aquele relacionado com a Tecnologia, contrapondo o resultado apresentado por Souza et al. (2013), onde esse fator se apresentou como uma variável forte para a sobrevivência do negócio. Não foi localizado estudo que relacionaram a Teoria da Contingência e o setor de Telecomunicações, como é proposto por este estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo tem como objetivo é analisar a evidência dos fatores contingenciais presentes no Relatório de Administração de 2017 das empresas do setor de telecomunicações listadas na B3. De acordo com este objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva. Segundo Beuren (2006), nesse tipo de estudo, há uma delimitação do processo, métodos, modelos e teorias dos dados que conferem validade científica ao estudo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa pois este tipo de estudo busca compreender e classificar processos dinâmicos de determinada população (RICHARDSON, 2017), no caso desse estudo, das empresas do setor das

telecomunicações listadas na BM&FBOVESPA (B3). Com isso a amostra foi composta por 05 (cinco) empresas. São elas: Algar Telecom S.A.; OI S.A.; Telec Brasileiras S.A. (Telebras); Telefônica Brasil S.A.; e TIM Participações S.A.

O procedimento de pesquisa utilizado foi o documental onde, segundo Beuren (2006), este tipo de classificação caracteriza-se por buscar analisar o comportamento de determinado setor como aspectos relacionados à evidenciação patrimonial, econômica e financeira.

O procedimento utilizado foi a análise de conteúdo do Relatório da Administração das empresas divulgados pela B3. Optou-se pela análise do Relatório da Administração das empresas por este ter o objetivo de apresentar os principais resultados alcançados pela empresa ao longo do exercício. Segundo a CVM (1987), as informações contidas no Relatório da Administração devem ser úteis, fidedigna, detalhadas e devem proporcionar o conhecimento acerca da empresa, de seus objetivos e políticas.

Na análise de conteúdo, o roteiro seguido foi similar ao utilizado na pesquisa de Oliveira et al. (2014) adicionados das palavras-chave apresentadas por Souza et al. (2013) conforme Quadro 1 apresentado: observou-se todo o conteúdo do relatório indicado da amostra buscando termos-chave, que significassem a evidenciação dos fatores contingenciais presentes na Teoria Contingencial, sendo eles: Ambiente; Estratégia; Tecnologia; e Gestão Estrutura. Os aspectos observados foram os indicados a seguir no Quadro 2.

Quadro 2: Aspectos observados relacionados aos Fatores Contingenciais

<b>Fatores Contingenciais</b>	<b>Aspectos observados</b>
<b>Gestão</b>	Análise de avaliação de risco
	Base para tomada de decisão
	Busca de novos desafios
	Existência de valores e crenças empresariais
<b>Ambiente</b>	Apresentação das características do ambiente
	Análise da concorrência
	Influência da concorrência para tomada de decisão
	Observação de novas oportunidades e desafios do ambiente para a empresa
<b>Estratégia</b>	Análise de ameaças e oportunidades estratégicas
	Tentativas de defender o nicho particular que tenha criado no ambiente
	Postura inovadora e proativa.
	Postura competitiva
<b>Tecnologia</b>	Processos usados para transformar recursos em resultados padronizados e rotinizados.
	Procura de atualização e de recursos tecnológicos
	Substituição de sistemas rígidos por formas flexíveis
<b>Estrutura</b>	Os objetivos da Organização definindo a estrutura da organização
	Análise de incertezas que impactam na estrutura da organização

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2014) e Souza et al. (2013)

Todas as informações divulgadas foram levantadas, organizadas e tabuladas em planilha eletrônica, para então, ser efetuada a interpretação e mensuração adequada da análise para posterior apresentação dos resultados. Também foi realizado uma análise para observar quais fatores contingencias foram mais e menos evidenciados nos relatórios das empresas estudadas por meio de um exame percentual.

Assim como no estudo de Oliveira et al. (2014), os aspectos relacionados aos fatores contingenciais foram listados de acordo com as ações das empresas apresentados no relatório analisado. Uma mesma ação da empresa pode ter sido classificada em mais de um fator contingencial.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISES

A partir da coleta e análise dos resultados, observou-se que todas as empresas analisadas disponibilizaram por meio eletrônico (site B3) os Relatórios da Administração do período proposto do estudo, 2017. A tabela 1 a seguir apresenta os resultados em percentuais dos aspectos observados relacionados aos fatores contingenciais.

Tabela 1 – Evidenciação dos fatores contingencias das empresas listadas na B3 do setor Telecomunicações (ano base 2017)

Empresa		Algar	OI	Telebrás	Telefônica	TIM	% de evidenciação dos aspectos de cada Fator
		% de aspectos dos fatores evidenciados					
Fator Contingencial	Gestão	75%	75%	75%	75%	75%	75%
	Ambiente	0%	100%	33%	67%	67%	53%
	Estratégia	100%	75%	50%	100%	75%	80%
	Tecnologia	67%	67%	67%	67%	33%	60%
	Estrutura	100%	100%	50%	100%	50%	80%
	Total da Empresa	69%	81%	56%	81%	63%	70%

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 1 acima, pelo menos um aspecto (do Quadro 2) de todos os fatores contingências foi evidenciado nos Relatórios da Administração em todas as empresas, exceto na Algar, onde não foi observado ações relacionadas ao fator contingencial Ambiente.

Um total de 70% dos aspectos relacionados aos fatores contingenciais foram observados nas empresas analisadas. As empresas que mais evidenciaram os aspectos dos fatores contingenciais foram a Oi (81%) e a Telefônica (81%). A empresa Telebrás foi a que menos evidenciou.

Os fatores contingenciais mais evidenciados pela amostra foram aqueles relacionados à Estratégia (80%) e à Estrutura (80%). Em contrapartida, o fator contingencial menos evidenciado foi aquele relacionado ao Ambiente (53%), trazendo um resultado diferente daquele apresentado no estudo de Oliveira et al. (2014), onde o fator contingencial relacionado ao Ambiente foi o mais evidenciado. Isso pode ter ocorrido pois o setor de Telecomunicações tem menos concorrentes atualmente do que o setor do Agronegócio analisado por Oliveira et al. (2014). Outra questão, é o fato de que o setor do Agronegócio está mais propenso a variações do ambiente (economia, conjuntura, preço do dólar, economia externa, etc.) do que o setor de Telecomunicações.

#### **4.1 Fator Contingencial: Gestão**

Tem-se na Tabela 1 que, 75% dos aspectos relacionados ao fator contingencial Gestão, foram observados nos relatórios das empresas analisadas. Os aspectos observados foram “Análise de avaliação de risco”, “Base para tomada de decisão”, “Busca de novos desafios” e “Existência de valores e crenças empresariais”. Todas as empresas evidenciaram três dos quatro aspectos relacionados ao fator, obtendo assim 75% de evidenciação para cada empresa.

Quanto às empresas que evidenciaram o aspecto de “Análise de avaliação de risco”, a OI realizou uma análise da conjuntura econômica do Brasil em seu Relatório da Administração analisando possíveis riscos futuros. A Tim também foi generalista, analisando o desempenho operacional por meio do panorama do mercado brasileiro. Já a Telefônica foi mais específica na sua avaliação de risco e fez comentários sobre o contexto econômico brasileiro dando foco no setor de telecomunicações. A Telebrás evidenciou análises detalhadas de processos judiciais e/ou administrativos da Companhia (possíveis riscos).

O aspecto contingencial “Busca por novos desafios” foi evidenciado por três empresas (Algar, Oi, Telebras), enquanto o aspecto “Existência de valores e crenças empresariais” não foi evidenciado apenas pela Oi. A Oi passa por um processo de recuperação judicial desde 2016, e focou seu relatório em explicações sobre esse processo, com isso, aspectos sobre crenças e valores acabaram ficando de fora do relatório analisado.

“Base para tomada de decisão” foi evidenciado na Algar, na Oi, na Telefônica e na empresa TIM. Esse aspecto ficou evidente na empresa Oi que indicou que no ano de 2017:

As Empresas Oi permanecerão em recuperação judicial pelo prazo máximo de 2 (dois) anos, a contar da Homologação do Plano de Recuperação Judicial. Entre as etapas previstas para a execução do Plano estão a conversão da dívida em equity e o aumento de capital com a entrada de novos recursos na Companhia.

#### **4.2 Fator Contingencial: Ambiente**

Os aspectos relacionados ao fator contingencial Ambiente, que envolvia “Apresentação das características do ambiente”, “Análise da concorrência” e “Influência da concorrência para tomada de decisão”, tiveram o menor percentual de evidenciação nos relatórios analisados das empresas (53%). O aspecto relacionado à “Apresentação das características do ambiente” foi o mais evidenciado pelas empresas para esse fator contingencial.

A Algar foi a única que não evidenciou nenhum aspecto relacionado a esse fator Ambiente. Em contrapartida, a Oi apresentou os três aspectos. Para o aspecto “Análise da concorrência” a empresa dedicou um tópico (O Setor de Telecomunicações em 2017) focando no que ela faz e no que é feito pelo restante das empresas do mesmo setor. A telefônica também apresentou esse aspecto comentando sobre a concorrência acirrada do setor de Telecomunicações sobre a busca de novos clientes e manutenção das bases atuais. Souza et al. (2013) apontou em seu estudo que a análise da influência da concorrência foi um fator principal para definir a estratégia empresarial.

#### **4.3 Fator Contingencial: Estratégia**

O fator contingencial Estratégia, teve o maior percentual de aspectos evidenciados, como citado anteriormente. A Algar e a Telefônica evidenciaram todos os três aspectos relacionados com esse fator contingencial: “Análise de ameaças e oportunidades



estratégicas”; “Tentativas de defender o nicho particular que tenha criado no ambiente”; “Postura inovadora e proativa”; e “Postura competitiva”.

Na empresa Telebrás, um mesmo contexto evidenciado foi relacionado com o fator Estratégia, no aspecto “Análise de ameaças e oportunidades estratégicas”, e com o fator Tecnologia, no aspecto “Procura de atualização e de recursos tecnológicos”. A empresa citou que para 2018 planeja nova incorporação dos aportes de capital pois com essa estratégia ela deve acompanhar *a convergência tecnológica para dar sequência ao projeto de se tornar uma empresa de referência para o setor*. Essa citação também foi considerada uma “Postura inovadora e proativa” por parte da empresa.

Também, foi observado que todas as empresas evidenciaram aspectos revelaram uma “Postura inovadora e proativa” e quatro das cinco empresas evidenciaram os aspectos “Análise de ameaças e oportunidades estratégicas” (Algar, Oi, Telebrás e Telefônica) e “Tentativas de defender o nicho particular que tenha criado no ambiente” (Algar, Oi, Telefônica e Tim).

A Estratégia é um relevante fator contingencial para o setor de Telecomunicações, pois esse setor tem uma alta volatilidade de clientes, que tramitam de uma companhia telefônica para outra com muita facilidade. Assim como concluiu Souza et al. (2013), as empresas analisadas nesse estudo utilizam a Estratégia como enfoque e diferenciação relacionadas à Teoria da Contingência.

#### **4.4 Fator Contingencial: Tecnologia**

Os aspectos relacionados ao fator contingencial Tecnologia, tiveram um percentual de evidência nos relatórios de 60%. O aspecto menos evidenciado pelas empresas foi o “Processos usados para transformar recursos em resultados padronizados e rotinizados”. Apenas a empresa Telefônica apresentou comentários em seu relatório que relacionassem a esse aspecto. Por outro lado, o aspecto “Procura de atualização e de recursos tecnológicos” foi evidenciado por todas as empresas. Isso pode ter ocorrido pois o setor de Telecomunicações está diretamente propenso a novas tecnologias que podem melhorar a entrega do serviço para o cliente. Um exemplo disso são as tecnologias citadas nos relatórios das empresas Oi, Telefônica e Tim relacionadas a tecnologias de expansão de rede fibra ótica, redes 4G e 4,5G.

#### 4.5 Fator Contingencial: Estrutura

Assim como para o fator contingencial Estratégia, 80% dos aspectos relacionados ao fator Estrutura, foram evidenciados nos relatórios das empresas analisadas. Esse fator apresentava dois aspectos a serem observados: “Os objetivos da organização definindo a estrutura da organização” e “Análise de incertezas que impactam na estrutura da organização”.

O primeiro aspecto citado foi evidenciado por todas as empresas. A Algar citou que:

As ações da esfera ambiental são coordenadas por uma assessoria ligada diretamente à presidência da Empresa. Os programas desenvolvidos incluem, dentre outras, ações de eficiência energética - com o uso de energia fotovoltaica, a priorização do uso do etanol e do gás natural - combustíveis menos poluentes, pela frota de veículos da Empresa e a correta destinação de todos os tipos de resíduos eletrônicos. Insumos administrativos, por sua vez, são destinados por artesãos, gerando renda e trabalho.

Assim, observa-se que a estrutura da organização é definida a partir do objetivo empresarial ligado a esfera ambiental. Já na empresa OI, o objetivo de expandir a operação, a empresa cita que:

Estes investimentos se concentraram, dentre outras ações, nas iniciativas no core da rede, na infraestrutura de transmissão, na rede IP, na infraestrutura de acesso e na expansão dos sistemas de suporte a operação. Desta forma, foi possível aumentar a robustez, a qualidade e a capacidade do core de nossa rede. A expansão dos investimentos em infraestrutura vem contribuindo para assegurar um desempenho operacional mais eficiente e promover uma melhoria na qualidade dos serviços e experiência dos usuários, que são observados na evolução contínua dos diversos indicadores oficiais de qualidade da rede regulados pela ANATEL, com reflexo direto na geração de valor para o negócio.

Quanto a “Análise de incertezas que impactam na estrutura da organização”, esse aspecto foi observado nas empresas Algar, Oi e Telefônica. A empresa Telefônica cita a preocupação com as franquias de consumo de dados da banda larga fixa, que pode alterar a estrutura atual de serviço da empresa. A empresa Oi indica em seu relatório incertezas quanto *melhoria da qualidade, transformação digital, a controle de custos, gestão do caixa e reestruturação da dívida* devido a recuperação judicial que passa. Essa incerteza pode mudar a estrutura da empresa no futuro, como citado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar a evidenciação dos fatores contingenciais presentes no Relatório de Administração de 2017 das empresas do setor de telecomunicações listadas na B3.

Os principais resultados indicaram que um total de 70% dos aspectos relacionados aos fatores contingenciais foram observados nas empresas analisadas. Os aspectos dos fatores contingenciais mais evidenciados pelas empresas amostra foram aqueles relacionados à Estratégia e à Estrutura. Em contrapartida, menos evidenciado foi aquele relacionado ao Ambiente. Esse resultado é contrário ao apresentado por Oliveira et al. (2014), onde o Ambiente estava entre os fatores contingenciais mais evidenciados pelas empresas analisadas.

Esses resultados corroboram com as qualidades do setor de telecomunicações que tem poucos concorrentes no mercado brasileiro, em comparação com outros setores como o industrial e o do agronegócio.

Assim como concluiu Souza et al. (2013), as empresas analisadas nesse estudo utilizam o fator contingencial Estratégia como enfoque e diferenciação relacionadas à Teoria da Contingência, sendo esse fator o mais evidenciado pelas empresas do setor de telecomunicações analisadas. A estratégia é relevante no setor de Telecomunicações, pois esse setor tem uma alta volatilidade de clientes. Esperava-se que aspectos relacionados ao fator Tecnologia fossem mais evidenciados, pois o setor analisado é diretamente dependente de tecnologias para melhorar e entregar serviço para o cliente.

Com isso, sugere-se que estudos relacionados à Teoria da Contingência nas empresas continuem sendo realizados, dado a importância dessa teoria para estratégia e rentabilidade para as empresas. Sugere-se também que outros setores empresariais sejam analisados, para fins de averiguação e comparação.

Uma limitação deste estudo está no fato da subjetividade da análise. Os aspectos da evidenciação foram verificados nos relatórios da empresa por meio da observação do autor, o que pode caracterizar viés de análise. Outro pesquisador pode ter uma visão diferente de análise e não chegar aos mesmos resultados.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BM&FBOVESPA. **Empresas Listadas**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

BEUREN, I. M.; MACOHON, E. Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n. 1-2, p.78-91, 2011.

CAMACHO, R. R. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na Cadeia de Valores de Hospitais Privados no Brasil: uma abordagem á luz da Teoria da Contingência**. 2010. 216 f. Tese (doutorado)- Univeriadde de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CVM. Consulta ao Parecer de Orientação CVM nº 15/1987. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>> Acesso em 05 abr. 2018.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. SAGE, 2001. Reimpressão.

FAGUNDES, J. A.; PETRI, M. LAVARDA, R. B.; RODRIGUES, M. R.; LAVARDA, C. E.; SOLLER, C. C. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 52-63, 2010.

GOTO, A. Y. H. **A controladoria sob a perspectiva da teoria da contingência: a influência dos fatores contingenciais na área de controladoria divisional em subsidiárias de uma organização multinacional**. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2013.

GUERRA, A.R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: Congresso USP, n. 4, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANCOVSCHI, M.; SILVA, A. H. C. Evidenciação Social Corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro S.A. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2006.

SOARES, J. C. V. A cadeia produtiva brasileira do leite e efeitos de alterações na conjuntura ambiental e institucional: possíveis correlações à luz da teoria da contingência estrutural. In: SEMEAD. n. 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A. F.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas. In: ENEGEP. N. 33, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013.

TELEBRASIL. **O desempenho do setor de Telecomunicações no Brasil séries temporais**.

Teleco: Rio de Janeiro, 2017. Disponível em:

<[http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc\\_download/1674-o-desempenho-do-setor-de-+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/1674-o-desempenho-do-setor-de-+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 01 mai. 2018.