



**FATEC GUARULHOS**  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GUARULHOS

**TRABALHO DE GRADUAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

EDUARDO OLIVARES DE ALBUQUERQUE MEIRELLES

**A APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA NA GESTÃO DE EMPRESAS  
DE COMÉRCIO EXTERIOR DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19:  
ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE À CRISE SANITÁRIA GLOBAL**

**GUARULHOS – SP**  
**2025**

EDUARDO OLIVARES DE ALBUQUERQUE MEIRELLES

**A APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA NA GESTÃO DE EMPRESAS  
DE COMÉRCIO EXTERIOR DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19:  
ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE À CRISE SANITÁRIA GLOBAL**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Miriam Lima Battistini.

**GUARULHOS – SP**

**2025**

## RESUMO

A pandemia da COVID-19 provocou rupturas significativas nas cadeias globais de suprimentos e impôs desafios inéditos às empresas de comércio exterior. Diante desse cenário, este trabalho estuda como a Teoria da Contingência contribuiu para a adaptação organizacional durante o período de crise. A pesquisa, de natureza qualitativa e fundamentada em revisão bibliográfica e documental, reuniu estudos que abordam tanto os impactos da pandemia quanto as respostas estruturais adotadas por diferentes organizações. Os casos analisados mostram que empresas que ajustaram rapidamente processos internos, revisaram operações logísticas e reorientaram estratégias demonstraram maior capacidade de continuidade. Evidências apresentadas em pesquisas de diferentes contextos organizacionais indicam que a adaptação depende de recursos disponíveis, flexibilidade estrutural e sensibilidade às mudanças do ambiente. Os resultados confirmam que a Teoria da Contingência permanece adequada para explicar diferenças de desempenho em contextos instáveis e reforçam a importância de estruturas e processos capazes de responder de forma ágil a condições externas imprevisíveis.

**Palavras-Chave:** teoria da contingência; comércio exterior; COVID-19; adaptação organizacional; gestão em crise.

## **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic caused major disruptions in global supply chains and imposed unprecedented challenges on companies engaged in international trade. In this context, this study examines how Contingency Theory contributed to organizational adaptation during the period of crisis. The research, qualitative in nature and based on bibliographic and documentary review, analyzed studies addressing both the effects of the pandemic and the structural responses adopted by different organizations. The results indicate that companies which rapidly adjusted internal processes, reviewed logistics operations and realigned strategies showed greater capacity for continuity. The evidence demonstrates that adaptation depends on available resources, structural flexibility and sensitivity to environmental changes. It is concluded that Contingency Theory remains appropriate to explain performance differences in unstable scenarios and reinforces the importance of structures and processes capable of responding swiftly to unpredictable external conditions.

**Keywords:** contingency theory; foreign trade; COVID-19; organizational adaptation; crisis management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processo de Seleção de Artigos.....	10
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.1.1 Objetivo Geral.....	8
1.1.2 Objetivos Específicos.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
1.3 METODOLOGIA.....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 A TEORIA DA CONTINGÊNCIA: FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO.....	11
2.2 A TEORIA APLICADA AO COMÉRCIO EXTERIOR.....	12
2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE CRISE .....	13
2.4 IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NO COMÉRCIO EXTERIOR.....	14
2.5 CASOS DE APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA DURANTE A PANDEMIA.....	15
2.5.1 Caso Baidu Inc.: reorganização tecnológica e ajustes operacionais.....	15
2.5.2 Caso Ocuco Ltd.: adaptação em ambiente distribuído globalmente.....	16
2.5.3 Adaptação de empresas internacionais às rupturas das cadeias globais durante a pandemia.....	16
2.5.4 Casos de falhas organizacionais e limitações do ajuste contingencial.....	17
<b>3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional passou, nos últimos anos, por mudanças perceptíveis tanto para empresas quanto para governos. Oscilações cambiais mais frequentes, tensões políticas entre grandes economias e a incorporação acelerada de tecnologias nos processos logísticos alteraram a forma como as empresas operam no cenário global. Além da digitalização acelerada, destaca-se também a criação de acordos comerciais regionais, as mudanças em políticas ambientais e tributárias e as oscilações cambiais que têm exigido das empresas uma postura mais flexível e estratégica (Thomson Reuters, 2024).

Entretanto, nenhum evento recente afetou tanto o comércio exterior quanto a pandemia da COVID-19 (2020-2023). A partir de 2020, cadeias globais de suprimentos enfrentaram interrupções, fronteiras foram fechadas e operações logísticas foram restringidas. No Brasil, por exemplo, os indicadores macroeconômicos registraram variações negativas expressivas, assim como houve queda nas exportações de commodities e aumento dos custos de transporte em função das restrições globais (Trece, 2020). Ao mesmo tempo, algumas empresas conseguiram demonstrar resiliência ao implementarem adaptações operacionais, logísticas ou de diversificação de mercados para lidar com o impacto da crise (Silva et al., 2020).

Nesse cenário de incerteza, a Teoria da Contingência adquire importância renovada. Essa teoria sustenta que não há uma única forma ideal de estrutura ou gestão organizacional; ao contrário, a eficácia depende de quão bem a empresa ajusta sua estratégia e estrutura às condições ambientais internas e externas. Em contextos de crises, como a da COVID-19, isso significa capacidade de adaptação rápida — seja por meio de flexibilização de processos, adoção de tecnologias digitais, renegociação de contratos ou reorganização da cadeia de suprimentos. Pesquisas identificaram, por exemplo, que empresas brasileiras modificaram práticas de importação e exportação para enfrentar os problemas impostos pela pandemia, adotando estratégias contingenciais de curto prazo para evitar a interrupção das operações (Meireles et al., 2022).

Investigar como empresas de comércio exterior aplicaram a Teoria da Contingência durante a pandemia não se trata apenas de reforçar uma teoria clássica, mas de captar lições práticas: o que funcionou, o que foi insuficiente, como garantir competitividade e sobrevivência em situações extremas. Este trabalho, portanto, busca responder: como a aplicação da Teoria da Contingência contribuiu para que empresas de comércio exterior sobrevivessem e se mantivessem competitivas durante a pandemia da COVID-19?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como a aplicação da Teoria da Contingência contribuiu para a sobrevivência e a competitividade de empresas de comércio exterior diante dos desafios impostos pela pandemia da COVID-19.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais impactos da pandemia da COVID-19 sobre o comércio exterior brasileiro;
- Investigar as estratégias contingenciais adotadas por empresas de comércio exterior durante a pandemia;
- Avaliar de que forma a aplicação da Teoria da Contingência auxiliou na adaptação organizacional dessas empresas frente ao cenário de crise;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Estudar como a Teoria da Contingência foi aplicada em empresas de comércio exterior durante a pandemia da COVID-19 é pertinente por diversas razões práticas e acadêmicas. Primeiramente, a crise sanitária mundial constituiu um evento extremo que testou a capacidade adaptativa das organizações em escala global. No Brasil, os impactos macroeconômicos foram severos: o PIB sofreu retrações, o comércio exterior enfrentou incertezas quanto à demanda externa e restrições logísticas (Trece,

2020). Em paralelo, várias empresas tiveram que implementar adaptações emergenciais nas operações de exportação e importação, como mudanças nos modais de transporte, reorganização de estoques, uso intensivo de tecnologia ou mudança de fornecedores (Meireles et al., 2022).

Do ponto de vista acadêmico, embora a Teoria da Contingência seja amplamente consolidada, faltam estudos que apliquem explicitamente essa abordagem a crises recentes como a COVID-19 no contexto do comércio exterior brasileiro. O trabalho de Silva, Benini e Costa (2020) evidencia, por exemplo, que organizações bem-sucedidas no enfrentamento da crise foram aquelas capazes de ajustar suas estruturas e estratégias às demandas ambientais emergentes. Isso reforça a necessidade de aproximar teoria e prática, explorando como gestores de comércio exterior mobilizaram princípios contingenciais para responder à instabilidade global.

Além disso, entender essas adaptações têm valor para o futuro. Crises sanitárias, ambientais, econômicas e geopolíticas tendem a se repetir, e compreender como as organizações reagiram diante da COVID-19 pode servir de guia para decisões mais assertivas em situações vindouras. Em outras palavras, este é um tema que não apenas analisa o passado recente, mas também projeta aprendizados para o futuro do comércio exterior, oferecendo subsídios práticos para que empresas se tornem mais resilientes, competitivas e adaptáveis.

### 1.3 METODOLOGIA

Este trabalho será conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica e documental. A opção por este delineamento se justifica pela necessidade de compreender a aplicação da Teoria da Contingência em um contexto específico — a pandemia da COVID-19 — sem recorrer à coleta de dados primários, mas explorando evidências já produzidas por estudos relevantes.

A busca dos artigos presentes neste trabalho foi realizada nas bases Google Scholar, Portal de Periódicos da CAPES, Ipea Repositório Institucional, Portal de Periódicos da UFMS e Periódicos da editora MDPI. Além dessas fontes, também

foram incorporados estudos disponibilizados no repositório arXiv, reconhecendo-se que se tratam de preprints, ainda não submetidos à revisão por pares. A inclusão desses materiais justificou-se pela rapidez com que a literatura científica relacionada à pandemia foi produzida e atualizada, permitindo o acesso a evidências preliminares relevantes em um contexto de alta incerteza. Foram utilizadas as palavras-chave 'Teoria da Contingência', 'COVID-19' e 'Comércio Exterior'.

A seleção dos estudos foi realizada com critérios de inclusão e exclusão, visando incluir trabalhos que abordam os impactos da pandemia no comércio exterior, as estratégias empresariais adotadas durante a COVID-19, a Teoria da Contingência e sua aplicação prática e trabalhos que exploram a adaptação organizacional em ambientes de crise. Foram excluídos os estudos que não contemplavam diretamente esses temas.

Tabela 1 - Processo de Seleção de Artigos

<b>Etapa</b>	<b>Quantidade de Artigos e obras</b>
Artigos encontrados inicialmente	33
Artigos após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão	20
Artigos selecionados	15

*Fonte: Do autor, 2025.*

A seleção dos quinze artigos utilizados neste trabalho buscou garantir amplitude teórica e consistência empírica para a análise proposta. O primeiro conjunto reúne obras dedicadas ao aprofundamento da Teoria da Contingência, como Donaldson (2001), Fonseca (2024), Martins (2022) e Silva, Benini e Costa (2020). Esses autores oferecem tanto a base conceitual clássica quanto interpretações atuais da teoria, permitindo compreender seus pressupostos estruturais e suas aplicações em contextos marcados por instabilidade.

Em seguida, foram reunidos estudos que contextualizam os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre o comércio exterior e o ambiente macroeconômico.

Pesquisas como Trece (2020), Giarletta e Paixão (2023), Meireles et al. (2022) e Inácio e Buss (2022) descrevem de maneira detalhada os desafios logísticos, as oscilações de mercado e as adaptações operacionais implementadas por empresas entre 2020 e 2022. Esses trabalhos ajudam a delinear o ambiente concreto em que as organizações atuaram durante a crise sanitária.

Outro grupo relevante é composto por pesquisas internacionais que analisam rupturas nas cadeias globais de suprimentos e as estratégias de adaptação adotadas por empresas de diferentes setores. Trabalhos como os de Bao et al. (2020), NicCanna et al. (2021), Rinaldi e Bottani (2023) e Xu et al. (2020) ampliam a compreensão do assunto ao oferecer evidências sobre reorganização estrutural, coordenação de equipes distribuídas e ajustes logísticos em escala global.

Também foram incluídos estudos que discutem limites e falhas da adaptação contingencial. Autores como Amankwah-Amoah (2021), Tonetto et al. (2024) e Tortia (2021) evidenciam situações em que organizações não conseguiram responder de maneira eficaz às pressões ambientais, contribuindo para uma análise equilibrada entre casos de sucesso e limitações práticas.

Além dos artigos científicos, este trabalho utilizou relatórios institucionais e portais especializados, como os de Thomson Reuters (2024), CRCPE (2025), Headsoft (2025), LJComex (2025) e outros. Essas fontes complementares forneceram dados atualizados sobre tendências do comércio exterior, movimentações de mercado e custos logísticos, permitindo contextualizar o trabalho em um cenário recente e concreto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A TEORIA DA CONTINGÊNCIA: FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO**

A Teoria da Contingência surgiu como uma reação às abordagens tradicionais da administração que defendiam a existência de um modelo universal de gestão. Diferentemente das escolas clássicas, que priorizavam princípios rígidos de organização, a abordagem contingencial defende que não há uma única forma

“correta” de estruturar e gerir uma organização. O desempenho organizacional está diretamente relacionado à adequação entre as características internas da empresa e as condições externas do ambiente em que está inserida (Donaldson, 2001).

Segundo a análise de Fonseca (2024), que revisita os principais estudos que deram origem à Teoria da Contingência, essa perspectiva se consolidou a partir de pesquisas empíricas que mostraram que a estrutura organizacional varia conforme as condições ambientais. A autora recupera, por exemplo, a contribuição de Burns e Stalker (1961), que identificaram a diferença entre estruturas mecanicistas e orgânicas em ambientes com distintos níveis de estabilidade; de Woodward (1965), cuja investigação demonstrou que o tipo de tecnologia influencia diretamente o desenho estrutural; e de Lawrence e Lorsch (1967), que evidenciaram que diferentes setores dentro de uma mesma organização podem exigir graus distintos de diferenciação e integração.

Fonseca (2024) resume que esses estudos, embora distintos, convergem para um mesmo princípio: organizações eficazes são aquelas capazes de ajustar continuamente suas estruturas e processos às contingências tecnológicas, ambientais e humanas que enfrentam.

No Brasil, Silva et al. (2020) destaca que a Teoria da Contingência tem sido aplicada em diferentes áreas da administração, desde instituições públicas até empresas privadas, principalmente em situações de instabilidade. A autora reforça que a lógica contingencial não se limita à estrutura hierárquica, mas também se estende à cultura organizacional, processos decisórios e mecanismos de controle.

## 2.2 A TEORIA APLICADA AO COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior é um campo de elevada complexidade, sujeito a variações constantes nos âmbitos econômico, político e tecnológico. Nesse cenário, a aplicação da Teoria da Contingência torna-se particularmente relevante. Empresas que atuam em importação e exportação precisam lidar com oscilações cambiais, barreiras alfandegárias, regulamentações internacionais, crises políticas e variações na demanda externa.

Martins (2022) observa que, em contextos de incerteza, empresas de comércio exterior que adotaram práticas contingenciais conseguiram alinhar sua estratégia às mudanças externas de forma mais eficiente. Exemplos incluem ajustes no mix de produtos exportados, diversificação de mercados compradores e flexibilização logística. Esse comportamento demonstra que a teoria pode fornecer um arcabouço prático para explicar e orientar decisões estratégicas nesse setor.

Além disso, estudos como o de Fonseca (2024) ampliam o debate ao associar fatores cognitivos e psicológicos dos gestores às respostas contingenciais. Em outras palavras, não apenas os fatores estruturais importam, mas também a capacidade de liderança, a resiliência emocional e a rapidez no processo decisório.

### 2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE CRISE

A literatura demonstra que a capacidade adaptativa das empresas é determinante em cenários de instabilidade. Donaldson (2001) descreve três dimensões centrais para a adaptação contingencial:

- Flexibilidade estrutural: capacidade de redesenhar processos e estruturas internas.
- Adaptação estratégica: redefinição de metas, mercados e produtos conforme as condições externas.
- Alinhamento ambiental: sensibilidade para detectar sinais de mudança no ambiente e responder de forma proativa.

No contexto da COVID-19, essas três dimensões ficaram evidentes. Empresas de comércio exterior foram obrigadas a reorganizar suas cadeias de suprimento, adotar tecnologias digitais para compensar restrições físicas e buscar novos mercados diante da queda da demanda em países específicos (Silva et al., 2020).

Essa experiência reforça a noção de que a Teoria da Contingência não é apenas uma perspectiva teórica, mas um guia para a ação prática em momentos de incerteza.

## 2.4 IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NO COMÉRCIO EXTERIOR

A pandemia da COVID-19 constituiu um evento inesperado na dinâmica do comércio internacional provocando desajustes significativos em praticamente todos os setores das cadeias globais de suprimentos. Logo nos primeiros meses de 2020, medidas como o fechamento de fronteiras, restrições de circulação e paralisações produtivas criaram um ambiente de incerteza generalizada, dificultando a manutenção dos fluxos comerciais e elevando a complexidade das operações logísticas (Trece, 2020).

No contexto brasileiro, os impactos se manifestaram de maneira heterogênea entre os setores, mas com um padrão comum: volatilidade e perda de previsibilidade. Estudos como o de Giarletta e Paixão (2023) apontam que segmentos historicamente dependentes de mercados específicos enfrentaram retração imediata, especialmente durante os períodos em que portos internacionais operaram com capacidade reduzida. O transporte marítimo, por sua vez, registrou sucessivos atrasos decorrentes tanto da escassez de contêineres quanto da necessidade de redirecionamento de rotas por questões sanitárias — fatores que elevaram consideravelmente os custos operacionais e ampliaram o tempo médio de entrega das mercadorias.

A crise acabou revelando fragilidades que já existiam nas cadeias de suprimentos brasileiras. Muitas empresas constataram uma dependência excessiva de fornecedores concentrados em poucos países, o que comprometeu o abastecimento regular durante os momentos mais críticos da pandemia. Nesse cenário, a diversificação de fornecedores deixou de ser uma estratégia desejável e tornou-se uma medida indispensável para reduzir riscos e manter a continuidade das operações (Meiros et al., 2022). Esse movimento está diretamente alinhado à lógica contingencial, que enfatiza a necessidade de ajustar práticas internas às mudanças impostas pelo ambiente externo.

No âmbito estratégico, a pandemia atuou como um divisor de águas. Empresas que mantiveram práticas rígidas e pouco sensíveis às mudanças ambientais enfrentaram perdas mais expressivas, conforme argumentam Silva, Benini e Costa (2020).

Em contrapartida, organizações que implementaram ajustes ágeis, como reestruturação de contratos logísticos, redistribuição de estoques, expansão para novos mercados e reorganização interna de processos, conseguiram mitigar riscos e até ampliar sua presença no mercado. Essa diferença de desempenho evidenciou, de maneira prática, os princípios centrais da Teoria da Contingência: em ambientes instáveis, a flexibilidade e a adaptação se tornam determinantes para a sobrevivência organizacional.

## 2.5 CASOS DE APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA DURANTE A PANDEMIA

A pandemia da COVID-19 obrigou organizações de diferentes países a revisarem suas estruturas e rotinas em um intervalo muito curto, configurando uma contingência extrema que pressionou empresas e instituições a adotarem respostas rápidas. De acordo com a Teoria da Contingência, o desempenho organizacional depende da capacidade de alinhar estrutura e ambiente.

Nesse sentido, analisar casos reais contribui para compreender como esses ajustes ocorreram na prática. Os episódios apresentados a seguir mostram tanto adaptações bem-sucedidas quanto limitações vivenciadas durante o período.

### 2.5.1 Caso Baidu Inc.: reorganização tecnológica e ajustes operacionais

O estudo conduzido por Bao et al. (2020) investigou a migração repentina da Baidu Inc., empresa multinacional chinesa, para o trabalho remoto integral. A empresa precisou reestruturar processos de desenvolvimento, comunicação interna e coordenação entre equipes distribuídas, adotando plataformas digitais e concedendo maior autonomia operacional. Essa reorganização permitiu preservar parte da produtividade mesmo diante da interrupção das atividades presenciais.

Apesar disso, Bao et al. (2020) destacam que a empresa enfrentou dificuldades significativas no período inicial, como falhas de comunicação, queda de desempenho em atividades que dependiam de interação presencial e sobrecarga de profissionais.

Esses problemas revelam que a adaptação estrutural, embora necessária, exige tempo e ajustes contínuos. O caso confirma o princípio contingencial de que a estrutura deve ser modificada conforme as exigências do ambiente, especialmente em situações de crise.

### 2.5.2 Caso Ocuco Ltd.: adaptação em ambiente distribuído globalmente

NicCanna et al. (2021) analisaram a experiência da Ocuco Ltd., empresa irlandesa com equipes distribuídas em diferentes países. A empresa, embora já acostumada ao trabalho distribuído, precisou ajustar práticas internas quando a pandemia impôs o trabalho remoto integral.

As mudanças não ocorreram principalmente no nível tecnológico — que já era relativamente maduro —, mas na forma como a empresa reorganizou rotinas de comunicação, suporte aos funcionários e acompanhamento das equipes. A empresa ampliou iniciativas voltadas ao bem-estar, flexibilizou horários, reforçou canais de contato e adaptou reuniões essenciais do SAFe ao formato virtual, buscando reduzir a sensação de isolamento e manter a coordenação entre os times.

Essas decisões ilustram a lógica da Teoria da Contingência: a estrutura da organização precisou ser ajustada em resposta às novas pressões externas, sobretudo aquelas relacionadas ao distanciamento social, à insegurança dos funcionários e à mudança no ritmo de trabalho. A maneira como a Ocuco respondeu — investindo em suporte humano, adaptando processos e preservando práticas já consolidadas — mostra que, em ambientes instáveis, o desempenho depende diretamente da capacidade de alinhar processos internos às condições impostas pelo contexto.

### 2.5.3 Adaptação de empresas internacionais às rupturas das cadeias globais durante a pandemia

Outros estudos internacionais também evidenciaram como diferentes setores industriais tiveram de ajustar suas estruturas e rotinas para enfrentar rupturas severas

nas cadeias globais de suprimentos. Em pesquisa conduzida na Itália, Rinaldi e Bottani (2023) analisaram empresas dos segmentos metalmecânico, têxtil e de manufatura tecnológica, destacando que atrasos no transporte marítimo, restrições no modal aéreo e interrupções nos fluxos provenientes da Ásia comprometeram a capacidade de manutenção das operações logo nos primeiros meses de 2020.

Segundo as autoras, as organizações tiveram de revisar rotinas internas para evitar paralisações, adotando medidas como reprogramação de entregas, ajustes de estoque, negociações emergenciais e uso pontual de fornecedores alternativos. Embora essas estratégias não eliminassem todas as lacunas do sistema logístico global, demonstraram que a flexibilidade estrutural — elemento central da Teoria da Contingência — foi decisiva para preservar o funcionamento mínimo dos setores mais dependentes de suprimentos internacionais.

Em perspectiva mais ampla, Xu et al. (2020) ressaltam que a pandemia expôs fragilidades de toda a arquitetura das cadeias globais. Pressões externas como volatilidade da demanda, escassez de insumos e bloqueios logísticos levaram empresas de diversos países a revisar seus modelos de operação. Para os autores, organizações capazes de combinar rapidez de resposta, ajustes internos e flexibilidade logística apresentaram maior resiliência diante das oscilações do comércio internacional.

Esses estudos mostram que, no cenário global, empresas só conseguiram sustentar suas operações quando alinharam estrutura, processos e estratégias às condições impostas pela crise — reforçando o princípio contingencial de adequação entre ambiente externo e configuração interna.

#### 2.5.4 Casos de falhas organizacionais e limitações do ajuste contingencial

A literatura também apresenta situações em que empresas não conseguiram alinhar sua estrutura ao ambiente, resultando em falhas. De acordo com Amankwah-Amoah (2021), organizações com modelos de negócio rígidos, baixa flexibilidade operacional e dependência de práticas tradicionais apresentaram maior propensão ao

fechamento durante a pandemia. A falta de preparo tecnológico e a resistência interna a mudanças também contribuíram para esse cenário.

Tonetto et al. (2024) identificam que pequenos negócios com poucos recursos financeiros foram especialmente vulneráveis, pois não possuíam capital para reestruturação ou digitalização. Essa limitação impediu adaptações necessárias para enfrentar o ambiente em transformação. Além disso, Tortia (2021) acrescenta que muitas empresas italianas enfrentaram falhas na reorganização das cadeias de suprimentos, devido à rigidez operacional e à dependência de fornecedores específicos.

### **3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os estudos reunidos mostram que a pandemia obrigou as empresas a revisarem suas práticas quase de forma imediata. Isso confirma o ponto central de Donaldson (2001): a organização só funciona bem quando sua estrutura acompanha as exigências do ambiente. A pandemia tornou esse princípio explícito, porque as empresas que não ajustaram processos, comunicação ou logística simplesmente ficaram expostas às rupturas que ocorreram no período.

O caso da Baidu (Bao et al., 2020) exemplifica essa necessidade de ajuste rápido, embora não sem problemas. A empresa conseguiu reorganizar fluxos internos, mas enfrentou queda de produtividade, dificuldades de comunicação e sobrecarga. Esses problemas são importantes para a discussão, não apenas porque revelam fragilidades, mas porque mostram que a adaptação não é um processo linear. Ela acontece aos trancos, com perdas e correções. Em situações de crise, manter a operação já é, por si só, um resultado, e a Baidu demonstra isso de forma clara.

A Ocuco Ltd., analisada por NicCanna et al. (2021), revela outro lado do mesmo fenômeno. Mesmo trabalhando com equipes distribuídas, o trabalho remoto integral expôs desafios que não estavam totalmente previstos. A empresa precisou repensar a comunicação diária, reorganizar agendas e fortalecer o suporte aos funcionários. Aqui, chama atenção o fato de que a contingência não aparece apenas nos ajustes técnicos: ela se manifesta também na dimensão humana. Isso reforça a leitura

apresentada por Fonseca (2024), quando discute que a adaptação depende, em parte, das percepções, limites e reações das próprias pessoas envolvidas.

Já nos estudos de Rinaldi e Bottani (2023) e Xu et al. (2020), o foco deslocou-se para a cadeia logística. A escassez de contêineres, os atrasos constantes e a necessidade de renegociação de prazos revelam que a contingência não se limita ao interior da empresa. Grande parte dos problemas veio de fatores externos que nenhuma organização controlava. O que diferenciou as empresas foi a velocidade e a criatividade ao reagir — por exemplo, revendo estoques ou buscando fornecedores alternativos, mesmo que isso representasse custos adicionais no curto prazo.

No Brasil, esse movimento não foi diferente. Meireles et al. (2022) mostram que empresas tiveram de modificar práticas de importação e exportação para evitar interrupções. Em muitos casos, isso significou reorganizar rotas, ajustar estoques e rever relações com fornecedores.

Um contraste aparece quando se analisam Inácio e Buss (2022). O estudo mostra que algumas empresas conseguiram transformar a crise em oportunidade ao redesenhar processos de importação. Isso evidencia que, embora a pandemia tenha afetado a maioria das organizações, nem todas reagiram da mesma forma. Algumas enxergaram margens de manobra; outras ficaram restritas pelo próprio modelo organizacional.

As limitações, aliás, ficam claras nos trabalhos de Tonetto et al. (2024) e Amankwah-Amoah (2021), que destacam as dificuldades de empresas com pouca margem financeira ou tecnológica. A contingência, nesses casos, não é apenas uma questão de escolha gerencial: trata-se também do conjunto de restrições que cada organização carrega consigo.

Ao comparar todas essas evidências, observa-se que a pandemia não mudou apenas o ambiente — ela revelou o quanto as organizações já estavam (ou não) preparadas para lidar com volatilidade. Donaldson (2001) argumenta que não existe estrutura ideal, e isso se confirma nos casos analisados: empresas estruturadas de maneiras diferentes conseguiram sobreviver, desde que ajustassem suas práticas às condições impostas pelo período. O ponto não está na forma inicial da organização, mas na sua capacidade de alterar essa forma quando necessário.

Assim, os resultados indicam que a aplicação da Teoria da Contingência no contexto da pandemia foi menos um exercício teórico e mais uma condição prática de sobrevivência. A crise expôs tensões entre limites estruturais, decisões gerenciais e recursos disponíveis. E, diante dessas tensões, as empresas que reagiram, mesmo que de maneira tardia ou imperfeita, tiveram maior chance de continuidade. As que permaneceram rígidas ou sem margem para adaptação acabaram enfrentando perdas mais severas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise realizada mostrou que a pandemia da COVID-19 expôs as empresas de comércio exterior a um ambiente altamente instável, exigindo respostas rápidas e ajustes constantes. Os estudos revisados confirmaram a ideia central apresentada por Donaldson (2001): o desempenho organizacional depende da capacidade de alinhar estrutura e comportamento às condições externas. Durante a crise, esse alinhamento precisou ser construído de forma imediata.

Os casos analisados ilustram esse movimento. A Baidu (Bao et al., 2020) e a Ocuco Ltd. (NICCANNA et al., 2021) só conseguiram manter parte de suas operações porque revisaram rotinas internas, reorganizaram fluxos e adaptaram a comunicação ao trabalho remoto integral. De forma semelhante, empresas de diferentes países, conforme apontado por Rinaldi e Bottani (2023) e Xu et al. (2020), tiveram de rever estoques, renegociar prazos e buscar alternativas logísticas para lidar com as rupturas das cadeias globais.

No Brasil, a necessidade de adaptação se repetiu. Estudos como os de Meireles et al. (2022), Giarletta e Paixão (2023) e Inácio e Buss (2022) mostraram que a continuidade das operações só foi possível quando empresas revisaram seus processos e ajustaram práticas de importação e exportação diante das restrições impostas pela pandemia. Já pesquisas como as de Tonetto et al. (2024) e Amankwah-Amoah (2021) evidenciaram que estruturas rígidas e recursos limitados reduziram a capacidade de reação de muitos negócios.

De modo geral, os resultados indicam que a Teoria da Contingência permanece adequada para interpretar diferenças de desempenho em momentos de crise. A pandemia não apenas exigiu adaptações; ela revelou o quanto a flexibilidade, a sensibilidade ao ambiente e a revisão de rotinas são determinantes para a sobrevivência em períodos de instabilidade. Para o comércio exterior, cuja atividade depende diretamente de fatores externos, esses elementos tornam-se ainda mais críticos.

Este trabalho reforça que compreender a contingência não é apenas um exercício teórico, mas uma necessidade prática para empresas que operam em ambientes voláteis. As experiências observadas oferecem lições úteis para futuros cenários de crise, nos quais a capacidade de adaptação continuará sendo fundamental para a resiliência e a competitividade das organizações.

Entretanto, este estudo apresenta limitações relacionadas ao uso exclusivo de fontes secundárias, o que impede a generalização dos resultados para todos os setores do comércio exterior. Dessa forma, pesquisas futuras podem realizar estudos de caso e análises empíricas com empresas atuantes no cenário internacional, a fim de aprofundar a compreensão sobre a permanência das adaptações identificadas e explorar estratégias gerenciais capazes de fortalecer a resiliência organizacional em crises futuras.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FONSECA, Brenda Melissa. **Teoria da contingência estrutural de Donaldson enquanto escolha estratégica: incorporando fatores comportamentais, cognitivos e psicológicos na adaptação organizacional**. 2024. Disponível em: <https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/217.pdf?#:~:text=Resumo:%200A%20teoria%20contingencial%2C%20fundamentada,N%C3%ADvel%20administrativo>. Acesso em: 15 ago. 2025.

MARTINS, Vinicius Abilio. **Influência de fatores contingenciais na estratégia organizacional de uma instituição pública de ensino superior no período da pandemia da Covid-19**. 2022. Disponível em: <https://congressosp>

.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3711.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

DONALDSON, Lex. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-contingency-theory-of-organizations/book10668>. Acesso em: 8 set. 2025.

GIARLETTA, Giuliano Queiroga; PAIXÃO, Márcia Cristina Silva. **Comércio Exterior Brasileiro: impactos da pandemia de COVID-19 em 2020**. 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/sober2023/627234-comercio-exterior-brasileiro--impactos-da-pandemia-de--covid-19-em-2020/>. Acesso em: 21 set. 2025.

MEIRELES, Thiago; SOUZA, Diego; LIMA, José; ANGELO DE LIMA, Aline. **Adaptations generated to minimize impacts on foreign trade due to SARS-COV 2: Analysis of the business context**. Revista Ibero-Americana de Ciências, v. 5, n. 4, 2022. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/448>. Acesso em: 21 set. 2025.

SILVA, Fabiana Fernandes Moreira da; BENINI, Élcio Gustavo; COSTA, Marco Antônio. **Contribuição da Teoria da Contingência no enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes da pandemia da COVID-19**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, v. 4, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11452>. Acesso em: 21 set. 2025.

TRECE, Juliana Carvalho da Cunha. **Pandemia de Covid-19 no Brasil: primeiros impactos sobre agregados macroeconômicos e comércio exterior**. Texto para Discussão n. 2595. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10331>. Acesso em: 21 set. 2025.

AMANKWAH-AMOAHA, J. **Covid-19 and business failures: the paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice**. European Management Journal Volume 39, Issue 2, April 2021, Pages 179-184. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237320301286>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BAO, L. et al. **How does working from home affect developer productivity? A case**

**study of Baidu Inc during COVID-19 pandemic.** arXiv preprint, arXiv:2005.13167, 2020. Disponível em: : <https://arxiv.org/abs/2005.13167>. Acesso em: 24 nov. 2025.

NICCANNA, C. et al. **Globally distributed development during COVID-19.** arXiv preprint, arXiv:2103.17181, 2021. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2103.17181>. Acesso em: 24 nov. 2025.

TONETTO, F. et al. **Survival analysis of small business during COVID-19.** *Economies*, v. 12, n. 7, p. 184, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/7/184>. Acesso em: 24 nov. 2025.

RINALDI, M.; BOTTANI, E. **How did COVID-19 affect logistics and supply chain processes? Immediate, short and medium-term evidence from some industrial fields of Italy.** *International Journal of Production Economics*, v. 259, 2023. Disponível em: <https://air.unipr.it/bitstream/11381/2981853/7/bottani.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.

XU, Zeshui et al. **Impacts of COVID-19 on global supply chains: facts and perspectives.** *Agricultural Economics*, v. 67, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8768947/>. Acesso em: 30 nov. 2025.

TORTIA, E. **The resilience and adaptive strategies of Italian enterprises during COVID-19.** *Foresight and STI Governance*, v. 15, n. 2, p. 78–88, 2021. Disponível em: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19141>. Acesso em: 24 nov. 2025.

INÁCIO, Ana Karolina Mendes; BUSS, Ricardo Niehues. **A reinvenção do processo de importação durante a pandemia do COVID-19: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia de Santa Catarina.** 2022. Disponível em: <https://login.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1953.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.

CRCPE. **Comércio exterior cresce em 2025; com 10,8% mais exportações em abril, indústria é destaque.** 2025. Disponível em: <https://crcpe.org.br/noticia/comercio-exterior-cresce-em-2025-com-108-mais-exportacoes-em-abril-industria-e-destaque/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

HEADSOFT. **Panorama completo do comércio exterior mundial em 2025: análise estratégica para o mercado brasileiro.** 2025. Disponível em: <https://headsoft.com.br/panorama-completo-do-comercio-exterior-mundial-em-2025-analise-estrategica-para-o-mercado-brasileiro/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

LJCOMEX. **Comércio exterior brasileiro em 2025: tendências e oportunidades.** 2025. Disponível em: <https://ljcomex.com/artigos/comercio-exterior-brasileiro-2025>. Acesso em: 15 ago. 2025.

O PRESENTE RURAL. **Projeções apontam crescimento e incertezas no comércio exterior do Brasil em 2025.** 2024. Disponível em: <https://opresenterural.com.br/projecoes-apontam-crescimento-e-incertezas-no-comercio-exterior-do-brasil-em-2025/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

PHILOGGS. **Tendências para o Comex em 2025: o que esperar e como se preparar para o futuro. 2025.** Disponível em: <https://www.philogs.com/noticias/tendencias-para-o-comex-em-2025-o-que-esperar-e-como-se-preparar-para-o-futuro/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

THOMSON REUTERS. **Perspectivas para o comércio exterior em 2025.** 2024. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/tax-accounting/comercio-exterior/blog/perspectivas-comercio-exterior-2025.html>. Acesso em: 15 ago. 2025.