
Mudanças nos Imperativos da Configuração Organizacional com a Crise *Subprime* e suas Relações com a Controladoria

Changes in the Imperatives of the Organizational Configuration with the Subprime Crisis and its Relations with the Controllershship

ILSE MARIA BEUREN*

ARACELI FARIAS DE OLIVEIRA**

RESUMO

Este estudo objetiva identificar as mudanças nos imperativos da configuração organizacional (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) em decorrência da crise *subprime* e suas relações com a controladoria das empresas. Pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento, com aplicação de um questionário com 49 questões em escala *likert* de cinco pontos, embasadas nos estudos de Miller e Friesen (1984) e Dess, Lumpkin e Co-
vin (1997). O instrumento de pesquisa foi enviado para as 147 empresas listadas na BM&FBovespa que possuíam derivativos em 2008, e obteve-se retorno de 31 questionários respondidos, constituindo-se em uma amostra por acessibilidade de 21%. A análise dos dados foi realizada por meio de medidas de estatísticas descritivas e correlações canônicas. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria das mudanças apontadas no instrumento de pesquisa ocorreu nos imperativos da configuração organizacional em decorrência da crise *subprime*. Os testes de hipóteses revelaram relações moderadas a fortes entre os imperativos e desses com a controladoria das empresas, indicando interfaces. Conclui-se, com base na percepção dos respondentes da pes-

* Universidade Federal do Paraná – UFPR. E-mail: ilse.beuren@gmail.com

** Universidade Regional de Blumenau - FURB

quisa, que inúmeras mudanças ocorreram nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) após a crise *subprime* e que estas se relacionam com a controladoria das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Teoria da Configuração; Mudanças nos imperativos; Controladoria; Crise *Subprime*.

ABSTRACT

The goal of this study is to identify the changes in the imperatives of the organizational configuration (environment, structure, strategy and leadership) due to the subprime crisis and its relations with the controlling of the companies. Descriptive research was conducted through a survey, using a questionnaire with 49 questions in five-point Likert scale, based in the studies of Miller and Friesen (1984) and Dess, Lumpkin and Covin (1997). The survey instrument was sent to 147 companies listed on the BM&FBovespa that had derivatives in 2008, having the response of 31 questionnaires, constituting an accessibility sample of 21%. Data analysis was conducted using measures of descriptive statistics and canonical correlations. The survey results show that most of the changes highlighted in the survey instrument happened in the imperatives of the organizational configuration due to the subprime crisis. Hypothesis tests revealed moderate to strong relations among the imperatives and between them and the controllership of companies, indicating interfaces. It is concluded based on the perception of survey respondents, that many changes have occurred in the imperatives of the configuration (environment, structure, strategy and leadership) after the subprime crisis and that these are relate to the controllership of the surveyed companies.

Keywords: Theory of Configuration; Changes in the imperatives; Controllership; Subprime Crisis.

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre a diversidade que as teorias organizacionais oferecem é importante conforme Schultz e Hatch (1996), porque os pesquisadores organizacionais acabam usando os pressupostos paradigmáticos, mesmo sem reconhecê-los, ao aplicar a teoria. Meyer, Tsui e Hinings (1993, p. 1.180-1.181) afirmam que “classificações

têm sido utilizadas para apoiar um princípio central da Teoria das Organizações, ou seja, que existem diferentes tipos de organizações e que muitos ou todos os aspectos do funcionamento organizacional são relacionados à sua particularidade". E que as configurações podem ser desenvolvidas conceitualmente a partir de tipologias ou capturadas em taxonomias derivadas empiricamente.

Em consonância com a Teoria da Configuração, pode-se compreender melhor os fenômenos organizacionais pela identificação de diferentes configurações internas do que tentar descobrir relacionamentos entre várias organizações (KETCHEN; THOMAS; SNOW, 1993). As configurações organizacionais podem ser definidas como agrupamentos de atributos entre a estratégia, estrutura e processos organizacionais (MILLER; FRIESEN, 1984; MILLER, 1987). A premissa é de que as variáveis ambientais, estratégicas, estruturais e de liderança, interagem formando configurações. Depreende-se a importância de estudar cada elemento, já que cada um faz referência ao todo (MINZTZBERG, 1979; MILLER, 1987).

Para Miller (1987), a configuração contextual representa uma série de atributos específicos e isolados que são significativos quando observados coletivamente. Miller (1987) argumenta que os imperativos são certo número de forças que restringem a variedade organizacional e ajudam a moldar as configurações. São denominados de imperativos porque conduzem ou organizam elementos de uma configuração, são os mais resistentes à mudança, e provavelmente devem mudar antes que as transformações mais significativas possam ocorrer.

De acordo com Meyer, Tsui e Hinings (1993), os imperativos foram estudados nas organizações pelos teóricos contingenciais. Por outro lado, os teóricos da Teoria da Configuração tentam explicar como a ordem emerge da interação entre as partes com o todo. Meyer, Tsui e Hinings (1993) explicam que a Teoria da Configuração envolve o todo porque a organização necessariamente altera as suas características simultâneas, inevitavelmente move-se de uma configuração para outra em decorrência dos componentes serem fortemente restringidos. O relacionamento entre os imperativos é recíproco, o equilíbrio é pontual, alternando-se com períodos de desequilíbrio no momento da transição.

Geralmente as mudanças nas configurações, conforme Miller e Friesen (1984), acontecem mediante uma crise e a empresa muda quando se sente forçada. Almeida, Parisi e Pereira (2001) enfatizam que o ambiente internacional vem modificando e tornando-se mais competitivo e exigente. As empresas estão passando por mudanças profundas em resposta a essas exigências e os processos de mudanças impactam na economia brasileira e nas empresas de forma geral. Desse modo, uma lacuna de pesquisa percebida é no sentido de averiguar se a crise *subprime* se refletiu nos imperativos da configuração organizacional e na controladoria.

Diante desse contexto, enuncia-se o problema que norteia o presente estudo: Quais foram as mudanças nos imperativos da configuração organizacional (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) decorrentes da crise *subprime* e suas relações com a controladoria das empresas? Assim, o objetivo do estudo é identificar as mudanças nos imperativos da configuração organizacional (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) em decorrência da crise *subprime* e suas relações com a controladoria das empresas.

Pesquisas sobre a Teoria da Configuração são mais amplamente encontradas na literatura internacional, em que pesquisadores têm estudado os imperativos isoladamente ou em conjunto. Por exemplo, Lawrence e Lorsch (1967) estudaram diferenciação e integração; Miller e Friesen (1984) ambiente, estrutura e estratégia; Miller e Dröge (1986) estrutura; Dess e Origer (1987) ambiente e estrutura; Dess, Lumpkin e Corvin (1997), Boeker (1989) e Short et al. (2007) estratégia; Twomey, Scherr e Hunt (1988) configuração de um departamento.

Na literatura nacional identificaram-se alguns estudos sobre a Teoria da Configuração, como os de Falcini (1993) e Vargas (1998), que abordaram sobre a configuração de poder de Mintzberg (1979); de Aguiar e Martins (2006), que investigaram a tipologia de Mintzberg (1979) em órgãos não governamentais; de Costa, Fischmann e Silva (2008), que testaram os tipos estratégicos em órgãos municipais. Destacam-se ainda pesquisas teóricas, como as de Aguiar et al. (2005), Frezatti, Nascimento e Junqueira (2009), Necyk e Frezatti (2010).

Outros estudos fundamentaram-se na Teoria da Configuração, como os de Maciel, Damke e Camargo (2009), que apresentaram

um conjunto de reflexões sobre a natureza da abordagem da configuração no empreendedorismo; Cunha et al. (2010), que analisaram a estrutura organizacional de uma ONG, a Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA); Gurgel e Vasconcelos (2012), que identificaram as configurações de empresas de alto desempenho listadas na BM&FBovespa.

Na concepção de Meyer, Tsui e Hinings (1993), há uma vasta gama de outros fenômenos a serem explorados empiricamente. Buscar a existência da teorização sobre os tipos em classes taxonômicas é importante base para um amplo espectro de pesquisas organizacionais. Para Miller e Friesen (1984), a tipologia e a taxonomia são abordagens complementares, igualmente valiosas para representar as configurações organizacionais.

Guerra (2007) entende que as primeiras teorias organizacionais divulgavam cada qual sua proposta de gestão, como se os seus benefícios pudessem ser estendidos a todo e qualquer tipo de organização, ignorando fatores contextuais em que estão envolvidas. Se, por um lado, este cenário pode ser visto como desmotivador para novas investigações sobre o tema, por outro lado, pode ser considerado como uma oportunidade. Neste sentido, este estudo se justifica pelo fato de contribuir à elaboração de constructos para verificar os reflexos que as mudanças nos imperativos ocasionam na controladoria e servir de base para pesquisas futuras, uma vez que os constructos teóricos precisam ser explorados para a aplicação em investigação científica.

2. ANÁLISE ORGANIZACIONAL: TIPOLOGIAS E TAXONOMIAS

Na análise organizacional, diversas foram as tentativas de conceituar e classificar as organizações. A classificação esteve na raiz da teoria organizacional de Weber (1947), conforme Souza (1978), com noções de carisma, tradicionalismo e burocracia. O tipologista Etzioni (1961) estabeleceu conceitos de consentimento, descrevendo-o como coercivo, utilitário (remunerativo) e normativo, empregados pelos superiores hierárquicos para controlar os subordinados no aspecto estrutural e motivacional. Blau e Scott (1962) desenvolveram uma tipologia baseada no beneficiário, distinguindo quatro tipos de organizações: associações de benefícios mútuos, organizações

de interesses comerciais, organizações de serviços e organizações de bem-estar público.

Tipologias são uma forma importante de organizar as relações complexas de causa-efeito, fundamentais nas literaturas de estratégia e organização (FISS, 2011). Para serem denominadas de tipologias, conforme Bozarth e McDermott (1998), devem possuir no mínimo três características: a) basear-se numa teoria relevante e generalizável, apoiada em preposição de tipos específicos (DOTY; GLICK, 1994); b) definir construções teóricas que significam afirmações de tipos ideais (MILLER, 1986); c) serem testáveis empiricamente e sugerir resultados de eficácia organizacional (NARASIMHAN; KIN; TAN, 2008).

Miles et al. (1978) identificaram quatro tipos ideais de configuração organizacional: prospectora, analisadora, defensora e reatora. Doty, Glick e Huber (1993) descreveram cada um desses tipos ideais como uma configuração única dos fatores contextuais de estratégia e estrutura. Mintzberg (1979) identificou cinco tipos: estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, forma divisionalizada e adocracia. Miller e Friesen (1984) observaram durante 20 anos grandes organizações e usaram a manipulação estatística dessas amostras para produzir configurações ou agrupamentos de variáveis.

Miller (1986) contribuiu com a literatura apresentando uma tipologia de abordagem metodológica com o objetivo de analisar as relações e efetuar uma síntese entre várias configurações comuns de estratégia e estrutura. O autor revisou as lacunas na literatura tradicional e propôs um tratamento mais aprofundado da associação entre a estratégia e a estrutura. Diante da amplitude dos conceitos de estratégia, estrutura e meio ambiente, selecionou um conjunto representativo de categorias ou uma configuração para caracterizar cada um deles à luz da literatura. O autor sugeriu cinco tipos de configurações comuns de estratégia, e estrutura, para serem testados nas empresas por meio de pesquisas taxonômicas.

Diferentes taxonomias foram desenvolvidas para testar as tipologias organizacionais propostas na literatura sobre teorias da configuração. Hass, Hall e Johnson (1966), para validar as abordagens de Etzioni (1961) e de Blau e Scott (1962), realizaram uma das primeiras tentativas taxonômicas. Os resultados apontaram diversidade

no envolvimento dos membros da organização e a forma pela qual o controle é exercido.

Pugh, Hickson, e Hinings (1969) testaram a tipologia de Max Weber (1947), que classificou as organizações com noções de carisma, tradicionalismo e burocracia, examinando os *clusters* de organizações nessas três dimensões para o desenvolvimento de estruturas. Na análise, identificaram as estruturas burocráticas de 52 organizações inglesas. Os resultados indicaram que o conceito de um único tipo burocrático não é útil, já que a burocracia assume diferentes formas em diferentes contextos.

Ulrich e McKelvey (1990) também testaram a tipologia de Max Weber com o objetivo de verificar a existência de populações. Testaram e identificaram as populações das indústrias eletrônicas e demonstraram a relevância de classificar uma organização de maneira geral para explicar como os diferentes processos de seleção natural afetam as diferentes populações. Os resultados sugerem que a classificação deve desempenhar papel mais central no desenvolvimento da ciência organizacional.

Falcini (1993) examinou as configurações de poder que permeiam as organizações, conforme proposição de Mintzberg (1979). O autor analisou as premissas e as hipóteses da teoria descritiva e as características gerais dos respectivos tipos genuínos de organizações, que correspondem às configurações tidas como naturais. Concluiu que no mundo real nenhuma organização será exatamente idêntica a esses tipos genuínos teóricos, mas que suas criações permitem a dedução de tendências, sendo, pois, oferecida uma estrutura de referência.

Vargas (1998) aplicou o modelo proposto por Mintzberg (1983) para identificar as relações de poder presentes em uma organização. A pesquisa foi conduzida com uma amostra de 1.013 funcionários. Os resultados apontaram as configurações missionária e meritocracia como as que melhor representam as relações de poder na Embra-pa. As variáveis tempo de organização e cargo foram as melhores prognosticadoras dessas duas configurações de poder.

Aguiar e Martins (2006) investigaram as implicações que as estruturas organizacionais, sob a ótica da teoria de Mintzberg, predominantes nas Organizações Não-Governamentais (ONGs) do Estado de São Paulo, podem causar na gestão estratégica de custos.

Foi realizada pesquisa de campo, por meio de um roteiro de entrevistas. Constataram que as ONGs apresentaram como estrutura organizacional predominante: a burocracia profissional, conforme a tipologia proposta por Mintzberg. Adicionalmente, verificaram a presença de aspectos organizacionais não consistentes com a burocracia profissional pura.

Meyer, Tsui e Hinings (1993) entendem que a lógica da taxonomia da abordagem configuracional encontra-se na classificação empírica, com base na análise multivariada de múltiplas dimensões, que podem abranger estruturas, processos, estratégias e contextos. Algumas abordagens metodológicas para *gestalts* (processo de configurar) podem ser identificadas como imperativos. A teoria da configuração possui imperativos, como: estrutura, estratégia, ambiente (incluindo tecnologia) e liderança (diferenciação e integração).

3. IMPERATIVOS DA CONFIGURAÇÃO

Nos paradigmas da teoria organizacional são identificados diferentes imperativos que moldam as configurações. Miller (1987) explica que esses imperativos foram selecionados de acordo com três critérios. Primeiro, precisavam ser apontados como fundamentais ou centrais, conduzindo as forças motrizes das organizações para um paradigma amplamente aceito ou ramos de análise organizacional. Segundo, tinham que ter sido demonstrados empiricamente para gerar relação integral entre estratégia, estrutura e ambiente. Terceiro, tinham que ter um papel central na geração de configurações organizacionais que ocorrem repetidamente.

Nessas condições, pelo menos quatro influências imperativas ou de poder são apontadas: ambiente, estratégia, estrutura e liderança. Esses imperativos conduzem ou organizam vários elementos de uma configuração (MILLER, 1986). A investigação da teoria da configuração representa uma postura holística, em que as partes de uma entidade têm o seu significado social do conjunto e não podem ser entendidas isoladamente (MEYER; TSUI; HININGS, 1993). Segundo Miller (1986), cada imperativo deverá desempenhar algum papel em todas as configurações, e os vários imperativos podem ter um impacto quase igual em algumas configurações, mas na maioria das vezes um imperativo dominante organiza e gera

uma configuração. Os imperativos são as causas e as configurações são os efeitos.

O ambiente, segundo Miller e Frisen (1984), é susceptível de ser um imperativo dominante quando as empresas ainda são pequenas em relação aos seus concorrentes e têm pouca folga de recursos. A estratégia, na concepção de Miller (1987), configura as empresas com estratégias explícitas e proativas que incentivam a diversificação, dando origem a estruturas descentralizadas e sofisticados sistemas de informação. Mintzberg (1979) explica que as empresas procuram reduzir as incertezas ao mínimo quando a estrutura age como imperativo, criando normas de eficiência e estabilidade com base em rotinas, padronização, especialização e formalização estrutural. A liderança como imperativo, conforme Kets de Vries e Miller (1984), pode ser viável na organização em que o gestor conhece o suficiente e tem capacidade para tomar decisões, mas o imperativo pode ser perigoso quando as mudanças de mercado são complexas, implicando diversificação e decisões mais participativas.

Estudos sobre os imperativos da configuração (ambiente, estratégia, estrutura e liderança) foram desenvolvidos separadamente ou em conjunto. Boeker (1989) testou um modelo para examinar as perspectivas de mudança organizacional e da inércia concebidas para explicar o papel da história e precedência na formação da ação estratégica. Os resultados mostraram que na fundação de uma organização as suas características são impressões da sua estratégia inicial e contribuem para um consenso interno em torno de determinada abordagem estratégica. Condições subsequentes à fundação também influenciam o grau em que uma estratégia inicial é perpetuada.

Lawrence e Lorch (1967) analisaram a diferenciação e a integração em seis indústrias de processamento químico, selecionadas pela rápida mudança tecnológica e de produtos. Constataram que os subsistemas de estruturas formais e a orientação para cada organização foram diferenciados em termos de objetivos, orientações interpessoais e tempo de orientação para os colaboradores. Essa diferenciação foi relacionada com as exigências particulares de cada subsistema, indicando relação entre os estados de diferenciação e de integração em cada organização que atendeu aos requisitos do

ambiente e o desempenho econômico. Concluíram que é possível atingir a diferenciação e a integração simultaneamente, quando houver a combinação para quantificar os estados dessas variáveis com os atributos ambientais.

Twomey, Scherr e Hunt (1988) investigaram se o desempenho departamental possui as mesmas funções em empresas diferentes e essas incorrem em mudanças semelhantes na configuração estrutural da organização em resposta a amplos estímulos. Os autores testaram se uma mudança ao longo do tempo tinha ocorrido na configuração de um departamento funcional. As variáveis estudadas foram divididas em estruturais (diferenciação, integração e perspectiva) e contextuais (ambiente, tecnologia e estratégia). Os resultados confirmaram que existia uma configuração e que esta mudou ao longo do tempo em resposta às mudanças no contexto. Porém, não foi possível afirmar como muitas configurações ocorreram entre o antigo e o novo, ou se a evolução aconteceu de forma gradual ou em saltos quânticos.

Constata-se nas pesquisas relativas à teoria da configuração, que é difícil identificar se a configuração aconteceu na empresa. Conforme os teóricos da configuração, a mudança precisa ser abrupta, incorrendo em saltos de uma configuração para outra. Observa-se também que os estudos focalizaram alguns imperativos. O presente estudo busca uma visão holística dos quatro imperativos. Como evento para uma mudança abrupta nas organizações, considerou-se a crise *subprime* e como campo de pesquisa a área organizacional da controladoria das empresas.

A chamada crise *subprime*, como explica Carvalho (2010, p. 2), é “uma crise financeira detonada pela excessiva especulação sobre ativos de alto risco que foram financiados por empréstimos bancários”. A crise no mercado imobiliário dos EUA foi o estopim para a crise do *subprime*. Os mercados emergentes, que antes tinham sido relativamente protegidos das tensões financeiras pela sua exposição limitada ao mercado *subprime* dos EUA, foram atingidos por esses eventos. Novos títulos, relacionados com os fluxos do banco, foram reduzidos, os *spreads* de títulos subiram, os preços das ações caíram, e os mercados cambiais ficaram sob forte pressão (MCGINTY, T.; TUNA, 2009).

Por sua vez, a área organizacional da controladoria pode ser entendida como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (MOSIMANN; FISCH, 1999). Peleias (2002, p. 13) a concebe “como uma área da organização, à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344), a controladoria “**é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelos de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores**”. Borinelli (2006) aduz que a função gerencial e estratégica da controladoria compreende as atividades relativas a prover informações que permitam aos executivos construir as estratégias da organização, e obter *feedback* do desempenho relativo às estratégias escolhidas e adotadas.

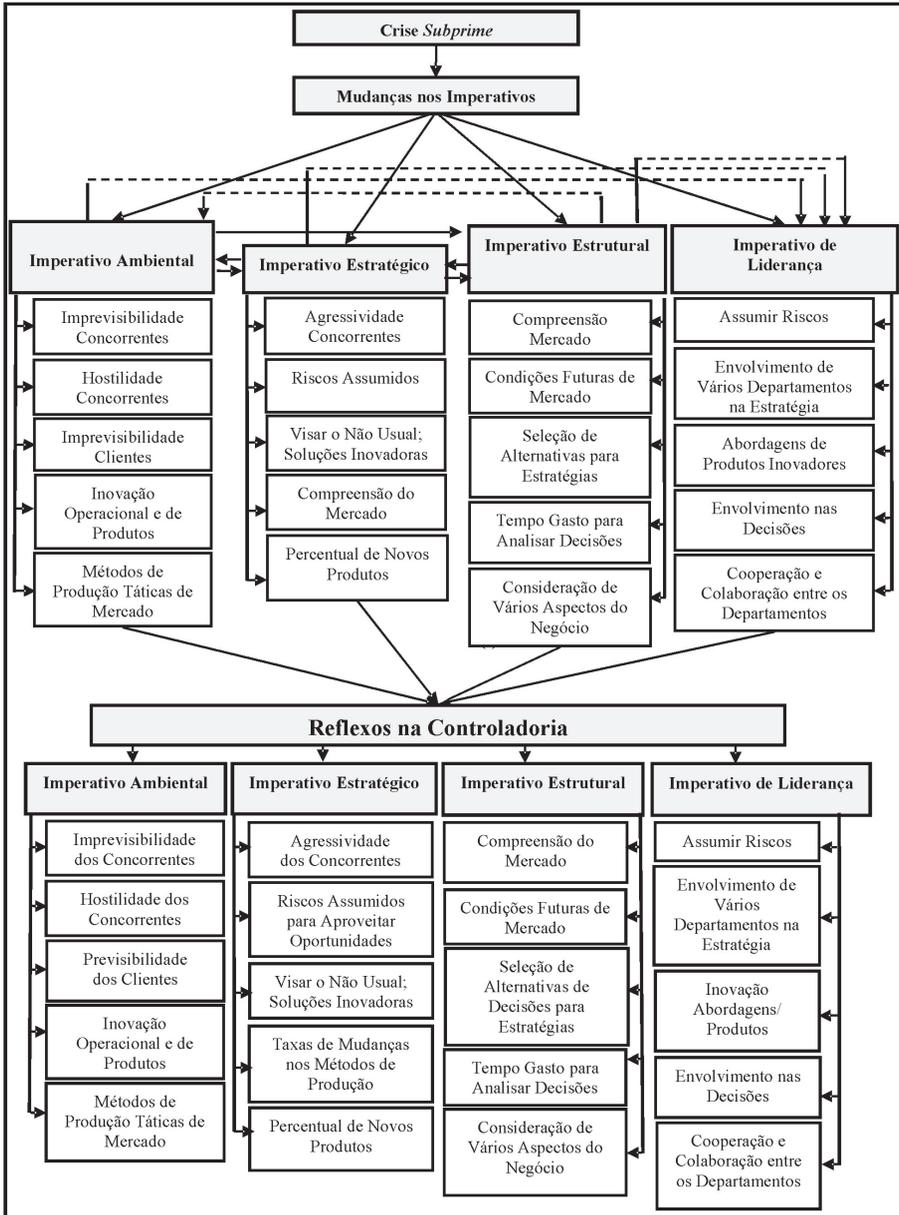
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como descritivo conforme preceitos de Cervo e Bervian (1996, p. 49), pois descreve a relação das mudanças nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) decorrentes da crise *subprime* com a controladoria das empresas. A pesquisa foi realizada por meio de levantamento ou *survey* e a abordagem do problema é de natureza quantitativa, uma vez “que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados” (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 92).

4.1 Construto da pesquisa

Na Figura 1 apresenta-se o construto que norteia o desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 1 – Modelo visual do constructo da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, na Figura 1, que a crise *subprime* pode provocar mudanças nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança). O imperativo ambiental pode se refletir no imperativo estratégico e vice-versa e ambos no estrutural. Assim como o imperativo estrutural pode influenciar no imperativo estratégico e vice-versa. Os imperativos ambiental, estratégico e estrutural podem se refletir no imperativo de liderança. Os imperativos (ambiente, estratégia, estrutura e liderança) podem se refletir na controladoria.

4.2 Hipóteses da pesquisa

No imperativo ambiental, o impulso para a mudança vem de fora da organização. Mudanças na estratégia e estrutura se refletem nas alterações de comportamento dos concorrentes e nos hábitos dos clientes. Isso porque as empresas seguem de perto os mercados, a adaptação é rápida, aumentos da incerteza requerem maior descentralização, flexibilidade, inovação, entre outros. As empresas se esforçam para evitar a perda de seus clientes e podem incorrer em ineficiências. Procuram manter-se competitivas e defender o seu nicho no mercado, adotando estratégias e estruturas que são compatíveis com o ambiente externo (MILLER, 1984). Diante do contexto, tem-se a primeira hipótese:

H₁: As mudanças com a crise *subprime* no ambiente (incerteza e imprevisibilidade dos clientes e dos concorrentes, natureza e grau de concorrência, exigências de novas tecnologias de produção) relacionam-se com a mudança de estratégia da empresa e ambas relacionam-se com mudança da estrutura da empresa.

Miller e Friesen (1984) destacam que a adaptação da estrutura existente na empresa é negligenciada até que ocorra uma crise. A empresa adapta-se somente quando é forçada. O atraso pode ocasionar danos, e as alterações podem ser revolucionárias a fim de mover a empresa para outra configuração que esteja em sintonia com as novas condições. Geralmente, a adaptação nas configurações estruturais acontece apenas quando ocorrem graves ameaças à sobrevivência ou uma grave deterioração do desempenho financeiro da empresa. O imperativo pode ser abandonado quando o mercado se tornar mais competitivo e instável, quando a empresa cresce e ganha poder de mercado, ou se torna rotineira e politizada. Pode também

ser adotado quando a empresa se torna menos competitiva e mais estável (MILLER, 1984). Perante o exposto, a segunda hipótese é:

H₂: A estrutura relaciona-se com a estratégia e a tomada de decisão, e dificulta a adaptação do ambiente externo. A adaptação na configuração da estrutura da empresa está positivamente associada com ameaças à sobrevivência e grave deterioração do seu desempenho financeiro.

As mudanças no imperativo estratégico são motivadas pela dinâmica de planos estratégicos, que serão alterados significativamente apenas pelas quedas graves no desempenho. Movimentos em direção ao imperativo podem ser solicitados pela codificação de estratégias, implementação de sistemas formais de planejamento, criação de grupos de planejamento, e uma concentração explícita sobre questões de estratégia durante a recuperação de empresas e períodos de diversificação. A dissolução do imperativo pode vir com a necessidade das empresas serem mais flexíveis e sensíveis ao mercado (MILLER, 1987). Diante desse contexto, expõe-se a terceira hipótese de pesquisa:

H₃: A mudança na estratégia é motivada pela dinâmica dos planos estratégicos, alterados significativamente pelas quedas graves no desempenho financeiro com a crise *subprime* ou pela dissolução dos imperativos estratégicos, que acontece em decorrência da necessidade de serem mais flexíveis e sensíveis ao mercado.

As estratégias em resposta aos movimentos dos concorrentes e quase todos os elementos de estratégia e estrutura são derivados diretamente dos objetivos, motivações e fantasias do alto executivo (MILLER, 1987). Embora o nível de mudança seja suscetível à variação entre as configurações, a adaptação às condições externas, muitas vezes, será adiada até que haja problemas. Movimentos longe desse imperativo exigirão demissão ou aposentadoria do *Chief Executive Officer* (CEO), muitas vezes devido ao desempenho incompatível. Movimentos em direção a este imperativo podem ser causados por um líder carismático (MILLER, 1987). Com base no exposto, tem-se a quarta hipótese.

H₄: O nível de mudança no ambiente, estrutura e estratégia da empresa relaciona-se com as configurações de liderança. A adaptação às condições externas é adiada até que haja problemas no desempenho da empresa.

No que concerne ao imperativo ambiental, pode-se assinalar o exposto por Borinelli (2006), que a função gerencial e estratégica da controladoria compreende atividades relativas a prover informações sobre a concorrência, fornecedores, clientes e consumidores. Inclui também análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços e de linhas de negócios.

Para o imperativo estrutural, salienta-se o preconizado por Almeida, Parisi e Pereira (2001), que a função da controladoria é atender às demandas externas, atentando para os diversos agentes do mercado. Para Borinelli (2006), a função gerencial da controladoria acompanha o mercado, de modo a identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais nos resultados da empresa.

Em relação ao imperativo estratégico, Brito (2000) diz que a controladoria é a área mais adequada e oportuna para ser responsável pelo sistema de controle de riscos, porque é um órgão neutro o suficiente para julgar com independência. Para Tung (1980), a controladoria fornece informações que mostram à cúpula os pontos de estrangulamento atuais ou futuros capazes de colocar a empresa em perigo ou reduzir a rentabilidade.

Com relação ao imperativo de liderança, na cooperação e colaboração, conforme Mosimann e Fisch (1999), a controladoria tem o papel de coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico superior à soma dos resultados de cada área. Lunkes e Schnorrenberg (2009) enfatizam que a participação da controladoria como coordenadora de estilos de gestão, motivação, incentivos e aperfeiçoamento do pessoal é fundamental para atingir o potencial dos resultados globais. Se a controladoria tem papel fundamental em todas as categorias que envolvem os imperativos, logo, tem-se, como quinta hipótese:

H₅: As mudanças nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) decorrentes da crise *subprime* relacionam-se com as mudanças na controladoria das empresas.

4.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa, embasado nos estudos de Miller e Friesen (1984) e Dess, Lumpkin e Covin (1997), foi estruturado

com 49 questões, utilizando escala *Likert* de cinco pontos, sendo 13 relativas à crise *subprime*; 20 sobre imperativos, subdivididos em ambiente, estrutura, estratégia e liderança; e 16 questões sobre a controladoria. Para validar o questionário realizou-se um pré-teste, para averiguar o proposto por Marconi e Lakatos (2002): fidedignidade, validade e operatividade. Neste estudo, o pré-teste contou com a participação de três pessoas: um *controller* de uma empresa não pertencente à amostra; e dois alunos, um de doutorado e outro de mestrado. Ajustes foram realizados na redação das questões a partir das observações e dúvidas.

O instrumento foi composto de três partes. A primeira compreendeu o perfil do entrevistado: cargo ou função, tempo no cargo ou função na empresa e formação acadêmica. A segunda parte compreendeu questões sobre a crise *subprime*, em que foram solicitadas respostas com base no ano de 2008, durante a crise *subprime*. A terceira compreendeu questões sobre os imperativos da configuração e a controladoria, em que se solicitou respostas com base no período pós-crise *subprime*. O questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação com o propósito da pesquisa.

4.4 População e amostra

A população da pesquisa compreendeu todas as empresas listadas na BM&FBovespa que possuíam derivativos no ano de 2008, durante a crise *subprime*. Optou-se pelas empresas que tinham derivativos naquele ano, devido ao volume dessas operações, grau de complexidade dos instrumentos e possíveis consequências danosas decorrentes. Como exemplo, citam-se as operações com derivativos cambiais em duas empresas listadas na BM&FBovespa, que apresentaram um prejuízo de 66,8 bilhões de reais no ano de 2008, em função de perdas consideráveis com derivativos cambiais (CAMAROTO, 2009).

No *site* da BM&FBovespa identificaram-se 386 companhias abertas não financeiras. Para verificar se possuíam derivativos, pesquisaram-se as demonstrações contábeis e as notas explicativas relativas ao ano de 2008. Na pesquisa documental realizada, identificaram-se 147 empresas com derivativos. Para essas foi enviado o questionário, sendo que 31 responderam o questionário,

constituindo-se na amostra não aleatória por acessibilidade de 31 empresas, o que representa 21% da população.

4.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados

No levantamento inicial procedeu-se à seleção das empresas respondentes da pesquisa, realizada entre janeiro a março de 2011. No *site* da BM&FBovespa, “empresas listadas”, teve-se acesso às informações das empresas, especificamente às demonstrações contábeis e notas explicativas relativas ao ano de 2008. A partir dessa pesquisa documental procedeu-se à análise para verificar se as empresas possuíam derivativos. Extraíram-se também os endereços eletrônicos e telefones das empresas.

A etapa seguinte correspondeu à adaptação do roteiro de entrevista, utilizado anteriormente em um estudo multicase, para um questionário, com escala *Likert* de cinco pontos. Após a adaptação do instrumento de pesquisa, as perguntas foram digitadas no Google Docs, uma ferramenta *on-line*, que possibilita o acesso ao instrumento por meio do *link* gerado pela página da internet.

Para a validação do instrumento de pesquisa foi aplicado o teste Alfa, de Cronbach. Segundo Maroco e Marques (2006), qualquer questão de fiabilidade de medida suscita referência ao Alfa de Cronbach. Na Tabela 1, apresenta-se o resultado do teste, realizado com a utilização do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS®) for Windows*.

Tabela 1 – Teste Alfa, de Cronbach

Número de Casos	Alfa de Cronbach	Número de Itens
31	0,9596	49

Fonte: Dados da pesquisa.

Um instrumento ou teste é classificado, de modo geral, como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,70 (NUNNALLY, 1978 *apud* MAROCO; MARQUES, 2006). Observa-se que o instrumento aplicado possui fiabilidade, já que apresentou um resultado de 0,9596, ou seja, precisão de 95,96%.

Aplicou-se a análise fatorial exploratória para validar os construtos conforme proposto pela teoria. De acordo com Hair Jr. et al. (2005, p. 91), a análise fatorial “aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações entre um grande número de variáveis como, por exemplo, respostas de questionários, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores”.

Nas estatísticas descritivas referentes às respostas, com uma escala mínima de 1 e máxima de 5, obteve-se como menor média 2,06 para “Houve repercussão social em decorrência de demissões de funcionários” e máxima de 4,10 para “A controladoria analisa diversos fatores relacionados aos negócios da empresa para dar suporte ao processo decisório”. O desvio padrão ficou entre 0,7 e 1,6. As comunalidades iniciais foram um, e nos fatores extraídos a porcentagem da variância comum das subvariáveis foi superior a 50% para todas, o que é considerado bom. Na Tabela 2, apresentam-se os resultados da variância da Análise Fatorial.

Tabela 2 – Análise Fatorial

Com- po- nen- tes	Valores próprios iniciais			Somam de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumula- tiva	Total	% de varia- ção	% cumu- lativa
1	19,214	37,674	37,674	19,214	37,674	37,674
2	6,067	11,896	49,570	6,067	11,896	49,570
3	3,714	7,282	56,852	3,714	7,282	56,852
4	2,890	5,667	62,519	2,890	5,667	62,519
5	2,655	5,206	67,725	2,655	5,206	67,725
6	2,404	4,714	72,439	2,404	4,714	72,439
7	1,976	3,874	76,313	1,976	3,874	76,313
8	1,639	3,214	79,527	1,639	3,214	79,527
9	1,424	2,792	82,318	1,424	2,792	82,318
10	1,328	2,603	84,921	1,328	2,603	84,921
11	1,089	2,136	87,057	1,089	2,136	87,057

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 2, que as componentes 1 e 11 apresentaram valores superiores a um, 19,214 e 1,089, respectivamente, antes da rotação, conseguindo explicar 87,057% da variância dos dados originais. Portanto, possuem um poder de explicação, neste caso, superior para o constructo da pesquisa.

O questionário foi enviado para as empresas, repetindo seis vezes este processo no período de março a maio de 2011. A cada novo encaminhamento, as empresas que já haviam respondido, eram retiradas da listagem. A primeira resposta foi obtida dia 27/03 e a última, dia 30/05, totalizando 31 empresas respondentes. Foi solicitado que o questionário fosse respondido pelo *controller* ou por alguma pessoa da controladoria. Após o período de coleta dos dados, foi encaminhado um *e-mail* para os respondentes da pesquisa, para agradecer a participação e enaltecer a sua contribuição à pesquisa acadêmica.

Após a tabulação das respostas, analisaram-se os dados por meio de estatísticas descritivas. Fávero et al. (2009, p. 51) explicam que “a estatística descritiva permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidade e valores atípicos”. Para o teste das hipóteses aplicaram-se correlações canônicas. Mingoti (2005, p. 143) explica que a análise de correlações canônicas tem como principal objetivo “o estudo das relações lineares existentes entre dois conjuntos de variáveis”. Menciona ainda que o modelo foi sugerido por Hotelling (1935; 1936).

Cada imperativo (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) possui um conjunto de variáveis. De acordo com cada hipótese de pesquisa, um conjunto de variáveis pode influenciar outro conjunto de variáveis (dependentes ou independentes). Os imperativos (ambiente, estrutura, liderança e estratégia) podem influenciar-se entre si e ainda influenciar os imperativos (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) da controladoria. Assim, optou-se pela técnica de correlação canônica para testar as hipóteses. Fávero et al. (2009) aduzem que a técnica de correlação canônica “trata de situações nas quais um vetor de variáveis dependentes métricas ou não métricas seja uma função do comportamento de outro vetor de variáveis explicativas, também métricas ou não métricas”.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos respondentes

Como a pesquisa empírica realizada fundamenta-se na percepção dos respondentes do instrumento de pesquisa, apresenta-se um breve perfil dos mesmos, com destaque à função/cargo na empresa, tempo na função/cargo na empresa e formação acadêmica. Na Tabela 3, apresenta-se a função ou o cargo dos participantes.

Tabela 3 – Função ou cargo dos respondentes

Função ou cargo	N. Resp	% Freq
<i>Controller</i>	5	16,13
Coord/Diretor e Gerente Financeiro	5	16,13
Diretor de Controladoria	4	12,90
Gerente de Contabilidade	4	12,90
Analista de Controladoria	3	9,67
Gerente de Controladoria	3	9,67
Relações com Investidores	2	6,45
Gerente do Departamento de Contabilidade	1	3,23
Coordenador do Planejamento Financeiro	1	3,23
Especialista em <i>Reporting</i>	1	3,23
Gerente de Negócios e Rentabilidade	1	3,23
Superintendente BRGAAP	1	3,23
Total	31	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 3, que 32,26% dos participantes da pesquisa ocupam funções na área de controladoria. No *e-mail*, solicitou-se às empresas que o instrumento fosse encaminhado para o *controller* ou para uma pessoa da área da controladoria. As funções recebem denominações diferentes em cada empresa, mas nota-se que as denominações de *controller*, diretor, gerente e analista de controladoria, diretor e gerente de contabilidade, somados, representam

64,50% da amostra. Também a área financeira é importante, já que o estudo busca analisar o impacto da crise *subprime*. Na Tabela 4, demonstra-se o tempo que os respondentes ocupam o cargo ou a função na empresa.

Tabela 4 – Tempo no cargo ou função dos respondentes

Tempo no Cargo ou Função	N. Respondentes	Frequência %
Até de um ano	4	12,90
Acima de 1 ano até 5 anos	16	51,62
Acima de 5 anos até 10 anos	6	19,35
Acima de 10 anos até 20 anos	5	16,13
Total	31	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 4, o tempo no cargo ou função concentra-se na faixa acima de um ano até cinco anos, com 51,62%. Apenas quatro respondentes desempenham o cargo ou a função há menos de um ano. Isso sugere que os respondentes indicam ter condições de responder às questões do instrumento de pesquisa, pois possuem conhecimento da situação da empresa. A Tabela 5 apresenta a formação acadêmica dos participantes da pesquisa.

Tabela 5 – Formação acadêmica dos respondentes

Formação acadêmica	N. Respondentes	Frequência %
Graduação em Ciências Contábeis	23	74,19
Graduação em Administração	5	16,13
Mestre em Ciências Contábeis	2	6,45
Mestre em Administração	1	3,23
Total	31	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Denota-se, na Tabela 5, que a formação acadêmica tem predominância no curso de Ciências Contábeis, com uma representação de 74,19%, seguido do curso de administração, com 16,13%. Têm-se

dois respondentes com mestrado em Ciências Contábeis. A formação acadêmica dos respondentes denota qualificação adequada para responder o questionário.

5.2 Influência das mudanças do ambiente externo na estratégia e de ambas na estrutura organizacional

Nesta seção, é testada a primeira hipótese, H_1 . As mudanças com a crise *subprime* no ambiente (incerteza e imprevisibilidade dos clientes e dos concorrentes, natureza e grau de concorrência, exigências de novas tecnologias de produção) relacionam-se com a mudança de estratégia da empresa e ambas ligam-se com mudança da estrutura da empresa.

Foram destacadas cinco assertivas relativas ao imperativo ambiental. O respondente poderia escolher na escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Inicialmente, evidencia-se a análise descritiva dos dados e, na sequência, testa-se a hipótese por meio da correlação canônica. Na Tabela 6, demonstra-se o número de respondentes que assinalaram em cada assertiva o seu grau de concordância.

Verifica-se, na Tabela 6, conforme os respondentes, o imperativo ambiental sofreu uma mudança moderada após a crise *subprime* nas empresas. Tende a ser maior, com média de 2,77, no aumento drástico de inovação dos processos operacionais e dos produtos e serviços; e tende a ser menor, com média de 2,42, na dificuldade de prever os gostos de seus clientes e na menor hostilidade de seus concorrentes.

Para verificar a relação do imperativo ambiental na estratégia e de ambas na estrutura, aplicou-se a técnica da correlação canônica, cujos resultados são demonstrados na Tabela 7.

Tabela 6 – Análise das mudanças do imperativo ambiental

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A taxa de inovação dos processos operacionais e dos produtos ou serviços aumentou drasticamente no seu setor econômico	4	10	9	5	3	2,77	3,00	2	1,18
A diversidade necessária de métodos de produção e táticas de mercado para atender a diferentes clientes tem aumentado drasticamente	7	6	10	6	2	2,68	3,00	3	1,22
As atividades de mercado de seus principais concorrentes tornaram-se menos previsíveis	4	11	10	5	1	2,61	3,00	2	1,02
As atividades de mercado de seus principais concorrentes tornaram-se menos hostis	5	11	12	3	0	2,42	2,00	3	0,89
Os gostos e preferências de seus clientes tornaram-se mais difíceis de prever	8	8	10	4	1	2,42	2,00	3	1,12
Total	28	46	51	23	7	2,58	2,6	2,6	1,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 – Análise da influência do ambiente na estratégia e de ambos na estrutura organizacional

Casos	Grupo 1 de Variáveis	Grupo 2 de Variáveis	Canônica	<i>p</i> -value
1	Ambiental	Estratégico	78,96%	0,0192
2	Ambiental	Estrutural	82,99%	0,0033
3	Estratégico	Estrutural	93,03%	0,0003

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, na Tabela 7, que há correlação forte para os casos 1, 2 e 3. Todos os coeficientes de correlação ficaram acima de 70% e os *p*-value abaixo de 0,05, o que confirma a hipótese H_1 . A correlação canônica entre o imperativo ambiental e estrutural no caso 1 indica que o ambiente tem uma relação com a estratégia da empresa de 78,96%. No caso 2, há uma forte e significativa correlação de 82,99%, confirmando que o ambiente também se relaciona com a estrutura da empresa. Por fim, uma correlação de 93,03% explica que a estratégia e a estrutura da empresa estão significativamente relacionadas.

Esses resultados também estão em linha com a proposição dos estudos de Miller (1984), de que o ambiente tem uma forte relação com a estratégia e a estrutura da empresa. As alterações no comportamento dos concorrentes e nos hábitos dos clientes se refletem nas mudanças de estratégias e de estruturas das empresas, porque essas seguem o mercado.

5.3 Influência da estrutura na estratégia e na tomada de decisão e se dificulta a adaptação ao mercado externo

Nesta seção, é testada a segunda hipótese, H_2 . A estrutura relaciona-se com a estratégia e a tomada de decisão, e dificulta a adaptação do ambiente externo. A adaptação na configuração da estrutura da empresa está positivamente associada com ameaças à sobrevivência e grave deterioração do seu desempenho financeiro.

Foram destacadas cinco assertivas relativas ao imperativo estrutural para o respondente indicar seu grau de concordância, considerando a escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Assim, primeiramente apresenta-se a análise descritiva dos dados e, na sequência, testa-se a hipótese por meio da correlação canônica. A análise dos resultados é demonstrada na Tabela 8.

Tabela 8 – Análise das mudanças do imperativo estrutural

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Par- cialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Os gestores procuram olhar mais para o futuro a fim de antecipar as condições do mercado (concorrência, gostos dos clientes, operações tecnológicas).	0	1	5	15	10	4,10	4,00	4	0,79
A preocupação dos executivos aumentou substancialmente com a seleção de alternativas de decisões para as estratégias existentes (construção de novas instalações para que sejam compatíveis com a evolução da empresa; introdução de novos produtos/serviços que possam ser utilizados no mercado, compatíveis com as instalações de produção etc.).	1	4	4	15	7	3,74	4,00	4	1,06
Diversos fatores são considerados na tomada de decisão (os gestores precisam considerar atualmente mais aspectos dos negócios do que antes).	1	4	4	15	7	3,74	4,00	4	1,06
O tempo gasto pelos gestores em analisar as decisões aumentou substancialmente (análise aprofundada das alternativas).	1	3	8	14	5	3,61	4,00	4	0,99
A compreensão da direção relativamente às características do mercado aumentou substancialmente (táticas dos concorrentes, necessidades dos clientes).	3	7	9	7	5	3,13	3,00	3	1,23
Total	6	19	30	66	34	3,66	3,80	3,80	1,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 8, que as médias ficaram ente 4,10 e 3,13. O imperativo estrutural, com forte mudança após a crise *subprime*, indica que os gestores se preocupam mais com o futuro para antecipar as condições do mercado.

Para o teste da hipótese, realizou-se a correlação canônica entre as categorias e subcategorias do imperativo estrutural e do imperativo ambiental, e do imperativo estrutural com o imperativo estratégico. Os resultados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Análise da relação da estrutura na estratégia e no ambiente

Caso	Grupo 1 de Variáveis	Grupo 2 de Variáveis	Canônica	<i>p-value</i>
1	Estrutural	Ambiental	82,99%	0,0033
2	Estrutural	Estratégico	93,03%	0,0003

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 9, observa-se que há forte correlação canônica entre a estrutura e o ambiente, e a estrutura e a estratégia, os valores ficaram acima de 70%, com um *p-value* abaixo de 0,5, o que confirma a hipótese H_2 .

5.4 Mudanças na dinâmica dos planos estratégicos devido à quedas no desempenho ou necessidade de maior flexibilidade e sensibilidade ao mercado

Nesta seção, é testada a terceira hipótese, H_3 . A mudança na estratégia é motivada pela dinâmica dos planos estratégicos, alterados significativamente pelas quedas graves no desempenho financeiro com a crise *subprime* ou pela dissolução dos imperativos estratégicos, que acontece em decorrência da necessidade de serem mais flexíveis e sensíveis ao mercado.

Na análise dos dados, primeiramente calculou-se a média, mediana, moda e o desvio padrão. Segue-se a correlação canônica entre as categorias e subcategorias do imperativo estratégico e do imperativo ambiental. Na Tabela 10, demonstram-se os resultados da análise nas mudanças do imperativo estratégico em decorrência da crise *subprime*.

Tabela 10 – Análise das mudanças do imperativo estratégico

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A empresa tornou-se mais agressiva em relação aos seus concorrentes.	3	4	8	14	2	3,26	4,00	4	1,09
Tornou-se mais comum altos executivos visar o não usual (soluções inovadoras para os problemas por meio da utilização da técnica de tempestade de ideias – <i>brainstorming</i>).	3	5	10	11	2	3,13	3,00	4	1,09
Os riscos assumidos pelos principais executivos da empresa aumentaram ao aproveitar e explorar o crescimento de oportunidades.	2	8	11	8	2	3,00	3,00	3	1,03
A taxa de mudanças vem ocorrendo de forma mais acelerada nos métodos de produção e/ou prestação de serviços da empresa.	3	9	6	11	2	3,00	3,00	4	1,12
O percentual de novos produtos/serviços introduzidos pela empresa aumentou muito em relação aos concorrentes.	4	10	8	8	1	2,74	3,00	2	1,09
Total	15	36	43	52	9	3,03	3,20	3,40	1,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 10, que as médias ficaram entre 3,26 e 2,74. As empresas tornaram-se mais agressivas, visaram o não usual, aumentaram os riscos assumidos para aproveitar e explorar oportunidades e ampliaram os percentuais de novos produtos no mercado após a crise *subprime*.

Na Tabela 11, apresenta-se a correlação canônica entre as categorias e subcategorias do imperativo estratégico e do imperativo ambiental.

Tabela 11 – Análise da relação entre estratégia e ambiente

Caso	Grupo 1 de Variáveis	Grupo 2 de Variáveis	Canônica	<i>p-value</i>
1	Estratégico	Ambiental	78,96%	0,0192

Fonte: Dados da pesquisa.

Na correlação canônica, apresentada na Tabela 11, verifica-se uma forte correlação, 78,96%, entre o imperativo estratégico e o imperativo ambiental. Com significância estatística, pois o *p-value* ficou abaixo de 0,05. Assim, confirma-se a hipótese H_3 .

5.5 Mudança na configuração de liderança variando segundo as configurações internas e a adaptação às condições externas

Nesta seção, testa-se a quarta hipótese da pesquisa, H_4 . O nível de mudança no ambiente, estrutura e estratégia da empresa relaciona-se com as configurações de liderança. A adaptação às condições externas é adiada até que haja problemas no desempenho da empresa. Na Tabela 12, apresenta-se a análise das mudanças no imperativo de liderança.

Tabela 12 – Análise das mudanças do imperativo de liderança

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Decisões sobre estratégia de negócios envolvem pessoas de vários departamentos para obter base consensual.	0	2	4	18	7	3,97	4,00	4	0,80
As pessoas são incentivadas a experimentar na empresa inovadoras abordagens/produtos.	0	2	8	11	10	3,94	4,00	4	0,93
Cooperação e colaboração são atitudes fortemente encorajadas entre os departamentos na empresa.	0	5	5	9	12	3,90	4,00	5	1,11
A maioria das pessoas na empresa participa nas decisões que as afetam.	0	11	7	12	1	3,10	3,00	4	0,94
A maioria das pessoas na empresa está disposta a assumir riscos.	2	5	16	8	0	2,97	3,00	3	0,84
Total	2	25	40	58	30	3,58	3,6	4	0,92

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, nos resultados apresentados na Tabela 12, que no imperativo ambiental, os valores da moda ficaram entre 3 a 5. A maioria das respostas concentrou-se nas escalas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente), indicando que houve mudanças nesse imperativo após a crise *subprime*, na maioria das empresas, confirma-se assim a hipótese H_4 .

Para verificar a relação entre a mudança no ambiente, estrutura e estratégia da empresa com as configurações de liderança,

aplicou-se a técnica da correlação canônica, cujos resultados são demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13 – Análise da influência do ambiente, da estrutura e da estratégia na liderança organizacional

Casos	Grupo 1 de Variáveis	Grupo 2 de Variáveis	Canônica	<i>p-value</i>
1	Ambiental	Liderança	71,12%	0,0443
2	Estrutura	Liderança	67,45%	0,4874
3	Estratégia	Liderança	75,98%	0,0701

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, na Tabela 13, que há correlação forte para os casos 1 e 3, pois os coeficientes de correlação ficaram acima de 70% e os *p-value* abaixo de 0,05. No caso 2, a correlação ficou abaixo de 70%, com o *p-value* abaixo de 0,05, demonstrando uma influência moderada. O que confirma a hipótese H_4 .

A correlação canônica entre o imperativo ambiental e a liderança da empresa, no caso 1, indica que o ambiente tem relação com a liderança em 71,12%. No caso 2, há uma média correlação de 67,45%, confirmando que o imperativo estrutural se relaciona com a liderança da empresa. Por último, uma correlação de 75,98% demonstra que a estratégia e a liderança da empresa estão significativamente relacionadas.

Os resultados vêm ao encontro do estudo de Miller (1987), ao afirmar que as estratégias em resposta aos movimentos dos concorrentes e quase todos os elementos de estratégia e estrutura são derivados diretamente dos objetivos, motivações e fantasias do alto executivo. Embora o nível de mudança seja suscetível à variação entre as configurações, a adaptação às condições externas, muitas vezes, será adiada até que haja problemas.

5.6 Reflexos das mudanças nos imperativos da configuração decorrentes da subprime na controladoria

Nesta seção, é testada a quinta hipótese, H_5 : As mudanças nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) decorrentes da crise *subprime* relacionam-se com as

mudanças na controladoria das empresas. Para o teste da hipótese, utilizou-se a correlação canônica entre as categorias e subcategorias de cada imperativo (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) com os imperativos da controladoria (ambiente, estrutura, estratégia e liderança).

Na análise descritiva dos dados, calculou-se a média, mediana, moda e o desvio padrão. Na Tabela 14, mostra-se a análise dos reflexos das mudanças do imperativo ambiental na controladoria.

Tabela 14 – Análise dos reflexos das mudanças do imperativo ambiental na controladoria

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a previsibilidade e hostilidade dos principais concorrentes.	1	5	12	10	3	3,29	3,00	3	0,97
A controladoria analisa os índices de experimentação na empresa de inovadoras abordagens/produtos.	3	6	7	11	4	3,23	3,00	4	1,20
A análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a previsibilidade dos gostos e preferências dos principais clientes.	2	5	14	9	1	3,06	3,00	3	0,93
A análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a previsibilidade e hostilidade dos principais concorrentes.	4	8	10	6	3	2,87	3,00	3	1,18
Total	10	24	43	36	11	3,11	3,00	3,25	1,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 14, que a análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a previsibilidade e hostilidade dos principais concorrentes e que a controladoria analisa os índices de experimentação na empresa de inovadoras abordagens/ produtos. Menor número de empresas, com média 2,87, mostra que a análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a previsibilidade e hostilidade dos principais concorrentes. Esses resultados denotam que o imperativo ambiental reflete-se, de maneira geral, moderadamente sobre as empresas.

Para testar se o imperativo ambiental se reflete na configuração da controladoria, aplicou-se a correlação canônica, conforme demonstrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Reflexos do imperativo ambiental da configuração na controladoria

Imperativo_ Categorias e Subcategorias	Controladoria _Categorias e Subcategorias	Canônica	<i>p- value</i>
Ambiental	Ambiental	59,95%	0,5466
	Estrutural	71,62%	0,0459
	Estratégico	65,58%	0,6748
	De Liderança	64,84%	0,2962

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, na Tabela 15, que os coeficientes de correlação são moderados entre o imperativo ambiental e a Controladoria, uma vez que os casos 1, 3 e 4 ficaram abaixo de 70%. Os três casos mencionados apresentam um *p-value* superior a 0,05, o que indica não existência de significância nos resultados. Isso leva à constatação de que, quando há mudanças no imperativo ambiental, a controladoria tende a se alterar de forma moderada no que tange à sua configuração.

A maior relação observada foi entre ambiente e estrutura da empresa, neste caso há uma correlação de 71,62%, podendo ser considerada forte, com significância estatística e com o *p-value* abaixo de 0,05. Estes resultados indicam que o imperativo ambiental reflete-se, de maneira geral, moderadamente sobre as empresas pesquisadas. Logo, confirma-se apenas parcialmente a hipótese H₅.

Observa-se, na Tabela 16, os reflexos das mudanças no imperativo estrutural na controladoria das empresas pesquisadas.

Tabela 16 – Análise dos reflexos das mudanças do imperativo estrutural na controladoria

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A controladoria fornece informações para aprofundar a análise de alternativas de decisões dos gestores.	0	0	7	14	10	4,10	4,00	4	0,75
A controladoria fornece informações de suporte à seleção de alternativas de decisões para as estratégias existentes (construção de novas instalações para que sejam compatíveis com a evolução da empresa; introdução de novos produtos/ serviços que possam ser utilizados no mercado, compatíveis com as instalações de produção etc.).	0	2	3	18	8	4,03	4,00	4	0,80
A controladoria apresenta aos gestores projeções e previsões das condições futuras de mercado (concorrência, gostos dos clientes, operações tecnológicas).	1	6	6	11	7	3,55	4,00	4	1,15
A controladoria fornece informações à direção relativas às táticas dos concorrentes e necessidades dos clientes.	3	5	10	8	5	3,23	3,00	3	1,20
A controladoria analisa a diversidade necessária de métodos de produção e táticas de mercado para atender a diferentes clientes.	4	10	8	6	3	2,81	3,00	2	1,20
Total	8	23	34	57	33	3,54	3,60	3,40	1,02

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 16, que na maioria das empresas a controladoria fornece informações para aprofundar a análise de alternativas de decisões dos gestores, além de informações de suporte à seleção de alternativas de decisões para as estratégias existentes (construção de novas instalações para que sejam compatíveis com a evolução da empresa; introdução de novos produtos/serviços que possam ser utilizados no mercado, compatíveis com as instalações de produção etc.). Com menor média, 2,81, em algumas empresas a controladoria analisa a diversidade necessária de métodos de produção e táticas de mercado para atender a diferentes clientes.

Aplicou-se a correlação canônica para testar se o imperativo estrutural se reflete na configuração da controladoria, cujos resultados são demonstrados na Tabela 17.

Tabela 17 – Reflexos do imperativo estrutural da configuração na controladoria

Imperativo_ Categorias e Subcategorias	Controladoria_ Categorias e Subcategorias	Canônica	<i>p- value</i>
Estrutural	Ambiental	76,33%	0,0151
	Estrutural	83,41%	0,0005
	Estratégico	78,22%	0,0401
	De Liderança	78,14%	0,0213

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 17, que há forte relação entre o imperativo estrutural e a controladoria. As correlações canônicas ficaram acima de 70% e o *p-value* inferior a 0,05, indicando um grau de confiabilidade acima de 95%.

No caso 1, a correlação entre o imperativo estrutural e o imperativo ambiental na controladoria foi de 76,33%, ou seja, quando há mudanças no imperativo estrutural da empresa ocorrem também mudanças na configuração do ambiente da controladoria. No caso 2, há correlação canônica forte de 83,41% e significativa entre o imperativo estrutural e a estrutura da controladoria, indicando que a alteração no imperativo estrutural em decorrência da crise acompa-

na uma forte mudança na estrutura da controladoria. No caso 3, há forte correlação entre o imperativo estrutural e a controladoria de 78,22%, indicando que a mudança no imperativo estrutural na empresa em consequência da crise *subprime* segue a mesma tendência na configuração de estratégia na controladoria. No caso 4, verifica-se correlação entre o imperativo de liderança da empresa e a liderança na Controladoria, com correlação canônica de 78,14%, o que indica que a mudança no imperativo de liderança por causa da crise *subprime* possui relação positiva na configuração de liderança da controladoria.

Esses resultados indicam que o imperativo estrutural teve forte impacto na controladoria das empresas pesquisadas. Na Tabela 18, tem-se a análise dos reflexos das mudanças do imperativo estratégico na controladoria.

Verifica-se, na Tabela 18, que a controladoria analisa a taxa de mudanças que vem ocorrendo de forma acelerada nos métodos de produção e/ou prestação de serviços da empresa e que a análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a agressividade da empresa em relação aos seus principais concorrentes. Apenas dez empresas afirmaram que a controladoria analisa o percentual de novos produtos/serviços introduzidos pela empresa em relação aos concorrentes.

A correlação canônica foi aplicada para testar se o imperativo estratégico se reflete na configuração da controladoria, e os resultados estão demonstrados na Tabela 19.

Tabela 18 – Análise dos reflexos das mudanças do imperativo estratégico na controladoria

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A controladoria analisa a taxa de mudanças que vem ocorrendo de forma acelerada nos métodos de produção e/ou prestação de serviços da empresa.	3	2	10	11	5	3,42	4,00	4	1,15
A controladoria analisa os riscos em que os executivos incorrem para aproveitar e explorar o crescimento de oportunidades.	3	3	12	9	4	3,26	3,00	3	1,13
A análise dos resultados relatados pela controladoria aos gestores focaliza a agressividade da empresa em relação aos seus principais concorrentes.	2	5	10	13	1	3,19	3,00	4	0,98
A controladoria fornece informações para subsidiar soluções não usuais (soluções inovadoras para os problemas por meio da utilização da técnica de tempestade de ideias – brainstorming).	4	5	9	9	4	3,13	3,00	3	1,23
A controladoria analisa o percentual de novos produtos/serviços introduzidos pela empresa em relação aos concorrentes.	4	10	7	8	2	2,81	3,00	2	1,17
Total	16	25	48	50	16	3,16	3,20	3,20	1,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 19 – Reflexos do imperativo estratégico da configuração na controladoria

Imperativo_ Categorias e Sub-categorias	Controladoria _Categorias e Subcategorias	Canônica	<i>p- value</i>
Estratégico	Ambiental	77,44%	0,0150
	Estrutural	76,50%	0,0397
	Estratégico	72,89%	0,0497
	De Liderança	73,38%	0,0146

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, na Tabela 19, que nos casos 1, 2, 3 e 4 o imperativo estratégico possui forte correlação com a controladoria, uma vez que a correlação canônica ficou acima de 70%. Os casos são significativos estatisticamente, pois têm um *p-value* abaixo de 0,05.

No caso 1, há correlação forte entre o imperativo estratégico e o ambiente na Controladoria, indicando que quando há mudanças no imperativo estratégico o ambiente da Controladoria tende a ter mudanças. No caso 2, observa-se uma correlação canônica de 76,50% entre o imperativo estratégico e a estrutura da Controladoria, indicando que há forte correlação, ou seja, quando o imperativo estratégico sofre mudanças, ele é acompanhado por fortes mudanças na estrutura da Controladoria. No caso 3, há forte correlação entre o imperativo estratégico na empresa e na Controladoria, de 78,89%, significando que mudanças na configuração da estratégia da Controladoria acompanham mudanças do imperativo estratégico. No caso 4, há correlação canônica de 73,38%, indicando uma forte correlação entre o imperativo de estratégia e liderança na Controladoria, isto é, as mudanças no imperativo estratégico corroboram com mudanças na Controladoria.

Na Tabela 20, evidenciam-se os reflexos das mudanças do imperativo de liderança na controladoria das empresas pesquisadas.

Tabela 20 – Análise dos reflexos das mudanças do imperativo de liderança na controladoria

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A controladoria fornece informações para a tomada de decisões sobre estratégias de negócios que envolvem pessoas de vários departamentos.	0	1	6	13	11	4,10	4,00	4	0,83
A controladoria fornece informações para aprofundar a análise de alternativas de decisões dos gestores.	0	2	3	18	8	4,03	4,00	4	0,80
A controladoria fornece informações de cada área organizacional com vistas ao todo.	0	2	7	11	11	4,00	4,00	4	0,93
A controladoria analisa os riscos em que os executivos incorrem para aproveitar e explorar o crescimento de oportunidades.	3	3	12	9	4	3,26	3,00	3	1,13
A controladoria analisa os índices de experimentação na empresa de inovadoras abordagens/produtos.	3	6	7	11	4	3,23	3,00	4	1,20
Total	6	14	35	62	38	3,72	3,60	3,80	0,98

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 20, observa-se que a controladoria fornece informações para a tomada de decisões sobre estratégias de negócios que envolvem pessoas de vários departamentos e também fornece

informações para aprofundar a análise de alternativas de decisões dos gestores. Com menor média, mas acima de 3,23, a controladoria analisa os índices de experimentação na empresa de inovadoras abordagens/produtos. Constata-se que a média final de 3,72, mediana de 3,60, moda de 3,8 e desvio padrão de 0,98, denotam que o imperativo estratégico reflete-se fortemente nas empresas.

Aplicou-se a correlação canônica para verificar se o imperativo de liderança se reflete na configuração da controladoria, cujos resultados são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 – Reflexos do imperativo de liderança da configuração na controladoria

Imperativo_ Categorias e Subcategorias	Controladoria _Categorias e Subcategorias	Canônica	<i>p- value</i>
De Liderança	Ambiental	71,20%	0,1094
	Estrutural	82,59%	0,0142
	Estratégico	75,89%	0,0049
	De Liderança	64,84%	0,2745

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 21, que nos casos 1, 2 e 3 há forte correlação canônica entre o imperativo de liderança e a controladoria. O caso 4 não apresentou significância estatística, o *p- value* ficou acima de 0,05.

No caso 1, a correlação entre o imperativo de liderança da empresa e o ambiente da Controladoria foi de 71,20%, logo, quando há mudanças no imperativo de liderança, a tendência é que também haja mudanças na configuração do ambiente da Controladoria. No caso 2, verifica-se forte correlação canônica, de 82,59%, entre o imperativo de liderança da empresa e a estrutura da controladoria, portanto, a mudança nesse imperativo é acompanhada por mudanças na configuração de estrutura da controladoria. No caso 3, há correlação de 78,89%, considerada forte, entre o imperativo de liderança da empresa e a estratégia da Controladoria, indicando

que as mudanças nesse imperativo em decorrência da crise *subprime* tendem a modificar a configuração da Controladoria.

Já no caso 4, não foi constatada significância estatística do imperativo de liderança com a liderança da Controladoria, pois a correlação canônica foi de 70,60%, mas o *p-value* acima de 0,05 não tem significância estatística. Logo, as mudanças no imperativo de liderança não são acompanhadas pela configuração de liderança da Controladoria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou identificar as mudanças nos imperativos da configuração organizacional (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) em decorrência da crise *subprime* e relações com a controladoria das empresas. Os resultados da pesquisa indicaram, em maior ou menor grau, mudanças em todos os imperativos da configuração organizacional investigados.

No imperativo ambiental, os respondentes indicaram as menores mudanças decorrentes da crise *subprime*, com média 2,58, moda e mediana 2,6 e desvio padrão 1,08. Mas nas correlações canônicas, todos os coeficientes de correlação ficaram acima de 70% e os *p-value* abaixo de 0,05, o que confirma a hipótese H_1 . As mudanças com a crise *subprime* no ambiente (incerteza e imprevisibilidade dos clientes e dos concorrentes, natureza e grau de concorrência, exigências de novas tecnologias de produção) relacionam-se com a mudança de estratégia da empresa e ambas relacionam-se com a mudança da estrutura da empresa.

Ao imperativo estrutural os respondentes atribuíram as maiores mudanças após a crise *subprime*, com média 3,66, mediana e moda 3,80 e desvio padrão 1,03. As correlações tiveram significância estatística com *p-value* abaixo de 0,5 e os coeficientes de correlação acima de 70%. Desse modo, confirma-se a hipótese H_2 . A estrutura relaciona-se com a estratégia e a tomada de decisão, e dificulta a adaptação do ambiente externo. A adaptação na configuração da estrutura da empresa está positivamente associada com ameaças à sobrevivência e grave deterioração do seu desempenho financeiro.

Em relação às mudanças decorrentes da crise *subprime* no imperativo estratégico, na escala de 1 a 5, este obteve média 3,03,

mediana 3,20, moda 3,40 e desvio padrão 1,08. Houve forte correlação entre o imperativo estratégico e o ambiental, coeficiente de 78,06%, e o *p-value* 0,0192, logo confirma-se a hipótese H₃. A mudança na estratégia é motivada pela dinâmica dos planos estratégicos, alterados significativamente pelas quedas graves no desempenho financeiro com a crise *subprime* ou pela dissolução dos imperativos estratégicos, em decorrência da necessidade de serem mais flexíveis e sensíveis ao mercado.

O imperativo liderança teve mudanças substanciais com a crise *subprime*, pois as respostas atingiram média 3,58, mediana 3,6, moda 4,0 e desvio padrão 0,92. Portanto, confirma-se a hipótese H₄. O nível de mudança no ambiente, estrutura e estratégia da empresa relaciona-se com as configurações de liderança. A adaptação às condições externas é adiada até que haja problemas no desempenho da empresa.

O imperativo ambiental apresentou um reflexo moderado sobre a controladoria, os coeficientes de correlação variaram entre 59,95% a 71,62%, com alguns *p-value* sem significância estatística. A estrutura e a estratégia sobre a controladoria tiveram forte reflexo na controladoria, com coeficientes de correlação canônica acima de 70% e *p-value* abaixo de 0,05. A liderança teve forte correlação com o ambiente, a estrutura e a estratégia da controladoria, mas o imperativo de liderança sobre a liderança da controladoria não obteve significância estatística. Desse modo, aceita-se parcialmente a hipótese H₅. As mudanças nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) decorrentes da crise *subprime* relacionam-se com as mudanças na controladoria das empresas.

Conclui-se, com base na percepção dos respondentes da pesquisa, que inúmeras mudanças ocorreram nos imperativos da configuração (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) após a crise *subprime* e que estas se relacionaram com a controladoria das empresas. Todavia, os resultados não podem ser extrapolados para além da amostra pesquisada e das variáveis consideradas neste estudo. Assim, a principal contribuição do estudo está na formulação dos constructos teóricos para a realização da pesquisa, que de outro lado representam a sua principal limitação. Neste sentido, recomenda-se que futuras pesquisas busquem aprimorar o construto a partir de sua operacionalização em pesquisas empíricas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; GUERREIRO R. G.; PEREIRA, C. A.; REZENDE J. A. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.
- AGUIAR, A. B.; MARTINS, A. Teoria das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição Comemorativa, p. 51-64, 2006.
- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Formal organizations**. San Francisco: Chandler Publications in Anthropology and Sociology, 1962.
- BOEKER, W. Strategic change: the effects of founding and history. **Academy of Management Journal**, v. 32, p. 489-516, 1989.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 352s. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BOZARTH, C.; MCDERMOTT, C. Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research. **Journal of Operations Management**, n. 16, p. 427-439, 1998.
- BRITO, O. S. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- CAMAROTO, M. Derivativos levam Sadia a prejuízo de R\$ 2,48 bilhões em 2008. **Valor Econômico**, 2009. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/614415/derivativos-levam-sadia-prejuizo-de-r-248-bilhoes-em-2008>>. Acesso em: 05 jul. 2011.
- CARVALHO, D. F. A crise financeira dos EUA e suas prováveis repercussões na economia global e na América Latina: uma abordagem pós-minskyana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA, 3., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1996.
- COSTA, B. K.; FISCHMANN, A.; SILVA M. T. Escolas de formulação de estratégias: um estudo em localidades receptoras de turismo no estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- CUNHA, L. T.; ALBUQUERQUE JÚNIOR, E. P.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: a Edisca à luz das configurações de Mintzberg. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010. CD-ROM.

- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- DESS, G. G.; ORIGER, N. K. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 313-330, 1987.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H. Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 230-251, 1994.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories source. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1.196-1.250, 1993.
- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. Glencoe: Free Press, 1961.
- FALCINI, P. Organizações como configurações naturais de poder. **Revista Administração de Empresas**, n. 33, p. 6-15, 1993.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FISS, P. Building better casual theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. **Academy of Management Journal** [serial on-line], n. 54, p. 393-420, 2011.
- FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R. Desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 6-24, 2009.
- GUERRA, A. R. **Arranjos situacionais e sistema de Contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 145s. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- GURGEL, M. C. A.; VASCONCELOS; F. C. Configurações estratégicas de firmas brasileiras de alto desempenho listadas na BM&FBovespa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. CD-ROM.
- HAAS, J. E.; HALL, R. H.; JOHNSON, N. J. Toward an empirically derived taxonomy of organizations. In: BOWERS, R. V. (org.). **Studies on behavior in organizations**. Athens, GA: University of Georgia Press, 1966. p. 157-180.
- HOTELLING, H. The most predictable criterion. **Journal of Educational Psychology**, v. 26, p. 139-142, 1935.
- HOTELLING, H. Relations between two sets of variates. **Biometrika**, v. 28, p. 321-377, 1936.
- KETCHEN JR, D. J., THOMAS, J. B., SNOW, C. C. Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1.278-1.313, 1993.
- KETS DE VRIIES, M. F. R.; MILLER, D. The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management. New York: Jossey-Bass, 1984.

LAWRENCE, P. R. LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACIEL C. O.; DAMKE, E. J.; CAMARGO, S. Abordagem das configurações nos estudos em empreendedorismo: críticas, oportunidades e desafios metodológicos. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, v. 4, n. 2, p. 38-57, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGINTY, T.; TUNA, C. Trauma da crise faz empresas engordar o caixa. *The Wall Street Journal*. **Valor Econômico**, 04 nov., 2009. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/791675/trauma-da-crise-faz-empresas-engordar-o-caixa>>. Acesso em: 05 jul. 2011.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **The Academy of Management Journal**, v. 36, p. 1.175-1.195, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

MILLER, D. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987.

MILLER, D.; DRÖGE, C. Psychological and traditional determinants of structure, source. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 539-560, 1986.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1.161-1.183, 1984.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research, qualitative methodology. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 582-589, 1979.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NARASIMHAN, R.; KIM, S.; TAN, K. An empirical investigation of supply chain strategy typologies and relationships to performance. **International Journal of Production Research** [serial on-line], n. 15, p. 5.231-5.259, 2008.

NECYK, G. A.; FREZATTI, F. A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. **Organizações & Sociedade** (Impresso), v. 15, p. 1-20, 2010.

- PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R. An empirical taxonomy of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, p. 115-126, 1969.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.
- SHORT, J. C.; KETCHEN JR, D. J.; PALMER, T. B.; HULT, G. T. M. Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 147-167, 2007.
- SOUZA, S. A. Tipologias organizacionais e atributos administrativos. **Revista de Administração**, v. 13, n. 2, p. 9-23, 1978.
- TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1980.
- TWOMEY, D.; SCHERR, F. C.; HUNT, W. S. Configuration of a functional department: a study of contextual and structural variable. **Journal of Organizational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 61-75, 1988.
- ULRICH, D.; MCKELVEY, B. General organizational classification: An empirical test using the United States and Japanese electronics industries. **Organization Science**, v. 1, n. 1, p. 99-118, 1990.
- VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 89-107, 1998.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.]

Recebido em: 16.1.2014

Aprovado em: 29.7.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>