

VARIABILIDADE DE FOLGA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BM&FBOVESPA

LARA FABIANA DALLABONA

Furb Universidade regional de Blumenau
lara_mestrado@hotmail.com

FÁBIO JOSÉ DIEL

FURB
f_diel@hotmail.com

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau
clavarda@furb.br

VARIABILIDADE DE FOLGA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BM&FBOVESPA

1 INTRODUÇÃO

Para Moses (1992) aspectos conceituais sobre folga organizacional frequentemente são utilizados na literatura que trata sobre teoria organizacional, assim como relativas às estratégias das empresas, porém não há um conceito homogêneo do que vem a ser folga organizacional. O que se destaca é que a folga representa um excesso de recursos, dos quais buscam-se proteção e oportunidade interna para a organização.

O conceito de folga organizacional vem sendo utilizada para explicar e prever determinados fenômenos no contexto organizacional, bem como os conflitos metas, o comportamento político diante determinada situação, a efetividade dos processos operacionais e a inovação organizacional (NOHRIA; GULATI, 1996).

Desta forma concorda-se com Poynter e White (1985) quando destacam que os executivos que constituem a “folga” em uma organização são aqueles capazes de inovar em tais áreas, como novos produtos, processos, mercados, P&D, etc, pois, pressupõe-se que quanto maior for a folga organizacional, menores serão os riscos incorridos pelas organizações diante de novos investimentos, por exemplo.

A literatura apresenta basicamente três tipos de folgas organizacionais, sendo a folga potencial, folga inabsorvida e folga absorvida. As medidas de folga potencial estão representadas pela razão entre o patrimônio líquido e o capital de terceiros. Já as medidas de folga inabsorvida buscam representar os recursos que ainda não foram comprometidos ou utilizados nas atividades operacionais e financeiras da organização e as medidas de folga absorvida representam a folga de recursos que refletem em custo adicional à empresa, como, por exemplo, excesso de pessoal (BOURGEOIS, 1983; SINGH, 1986; MOSES, 1992; THOMSON; MILLAR, 2001).

A partir desta contextualização, apresenta-se a pergunta que norteia o desenvolvimento do estudo: *Há variabilidade nas medidas de folga organizacional de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa no período de 2007 a 2011?* Buscando respostas a esse questionamento, o estudo objetiva identificar a variabilidade das medidas de folga organizacional de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa no período de 2007 a 2011.

Observa-se que no Brasil são escassos os estudos desenvolvidos sobre a temática folga organizacional. Dentre os estudos relevantes identificados sobre a temática citam-se o estudo desenvolvido por Sender (2004) do qual analisou o papel da folga organizacional em bancos brasileiros, destacando os antecedentes das folgas organizacionais, bem como as medidas de folgas. Lima, Basso e Kimura (2009) investigaram os impactos dos níveis organizacionais de folga e das atitudes perante o desempenho sobre o risco de uma empresa.

Quintas e Beuren (2011) analisaram as abordagens sobre folga organizacional em pesquisas publicadas em periódicos científicos internacionais. Dieguez-Barreiro, Sousa e Paulista (2011) exploraram a relação consenso-resultado inserindo a variável contingente ‘folga organizacional’, com o propósito de contribuir para analisar de que maneira a folga organizacional influencia a relação consenso-resultado.

Em 2012 Beuren e Santos desenvolveram estudo com objetivo de averiguar o nível de folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável. Já Dallabona e Beuren (2012) identificaram as medidas de desempenho, calculadas pelos indicadores de (ROA, ROE e ROI) que melhor explicam os três tipos de folga organizacional, sendo

potencial, absorvida e inabsorvida, e o estudo de Krespi, Starosky Filho e Beuren (2012) buscou identificar a relação de diferentes formas de folga com o desempenho das empresas listadas na BM&FBovespa.

Nesse contexto, o estudo diferencia-se dos demais por analisar a variabilidade das medidas de folga organizacional absorvida, inabsorvida e potencial de empresas que negociam ações na BM&FBovespa, pertencentes aos níveis diferenciados de governança corporativa em um período longitudinal, sendo possível constatar a variabilidade das respectivas folgas organizacionais.

Assim a justificativa também pode ser atribuída à escassez de estudos nacionais que analisaram as medidas de folga organizacional em um longo período de tempo, visto que tais folgas podem apresentar um reflexo dos “recursos não utilizados, que podem ser fonte de vantagem competitiva, se os recursos são utilizados de forma eficiente. Teoricamente, a folga é vista como um incentivo para se expandir e assim, incentivar atividades inovadoras” (LEE, 2011, p. 4). Considerando essa afirmação, o estudo busca contribuir com a análise das medidas de folgas organizacionais, identificando a expansão e atividades inovadoras das empresas que compunham a amostra de pesquisa.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que norteia o desenvolvimento e as premissas para consecução do estudo. Inicia-se com a definição e conceitos de folga organizacional, destacando os estudos precursores sobre folga organizacional, natureza, tipos e medidas de folga. Na sequência, elucidam-se estudos relevantes identificados na literatura nacional com objetivo de fundamentar e diferenciar essa pesquisa das demais pesquisas identificadas, com menção a contribuição do estudo.

2.1 Folga organizacional

Colchão de recursos potenciais que permitem a uma empresa buscarem sucesso diante as pressões externas (CYERT; MARCH, 1963; BOURGEOIS III, 1981); recursos em excesso, dos quais são potencialmente recuperáveis (SHARFMAN et al., 1988); recursos que a empresa possui em um montante superior as suas necessidades, das quais farão frente às atividades rotineiras da organização (MOSES, 1992), são alguns conceitos identificados na literatura acerca do que vem a ser folga organizacional.

A definição mais difundida sobre folga foi apresentada por Cyert e March em 1963 e parafraseada por Bourgeois III (1981, p. 30) caracterizando-a como “o ‘colchão’ de recursos reais ou potenciais que permite a organização adaptar-se com sucesso às pressões internas para ajuste ou às pressões externas para mudanças na política, bem como, dar início as mudanças nas estratégias em relação ao ambiente externo”.

A teoria que trabalha especificamente com recursos financeiros define folga como os recursos que não são utilizados pelas empresas, dos quais podem ser fonte de vantagem competitiva nas atividades das empresas, considerando uma utilização eficiente dos recursos. Assim, a folga é caracterizada como um incentivo que visa expandir e incentivar determinadas atividades inovadoras nas empresas (LEE, 2011). O que se observa é uma corrente de definições identificadas entre as décadas de 1960 e 1970, assim como definições entre as décadas de 1980 e 2010, conforme apresenta os Quadros 1 e 2 do estudo.

Denota-se que estudos envolvendo folga organizacional tiveram início com a obra de Cyert e March no ano de 1963, quando publicaram o livro “*A Behavioral Theory of the firm*”, reconhecido como o livro clássico sobre o assunto (PRIETULA; WATSON, 2000). Desta forma, a folga organizacional é uma temática que está inserida na área das ciências sociais

aplicadas, alicerçada nessa obra precursora, tendo como base a teoria comportamental da administração (NECK, 2001).

Quadro 1 – Definições de folga organizacional nas décadas de 1960 a 1970

Definições de folga organizacional nas décadas de 1960 a 1970	
Cyert e March (1963)	“A disparidade entre os recursos disponíveis da organização e os pagamentos exigidos para manter a coligação” (p. 36). Exemplos: Excesso de pagamento de dividendos aos acionistas, preços mais baixos do que o necessário para manter os compradores, salários maiores do que o necessário para manter privilégios de trabalho para os executivos, crescimento de subunidades além das taxas relativas de contribuições. “Fornecimento de recursos não autorizados” (p. 54). “Recursos funilados na satisfação dos objetivos do indivíduo e subgrupos (Vs. Organizacionais)” (p. 98).
Child (1972)	“A margem ou excesso (desempenho excedente ao nível de “satisfação”) permitindo que a coligação dominante de uma organização adote arranjos estruturais que outorgam com suas as próprias preferências (Vs. “bons ajustes” da teoria de contingência), mesmo com alguns custos administrativos extras” (p. 11).
Cohen, March e Olsen (1972)	“A diferença entre os recursos da organização e a combinação de demandas feitas sobre o assunto” (p. 12).
March e Olsen (1976)	“A diferença entre os recursos existentes e as demandas ativadas” (p. 87).
Dimick e Murray (1978)	“Os recursos que uma organização tenha adquirido que não estão comprometidos com despesas necessárias. Em essência, estes são meios que podem ser utilizados de forma discricionária” (p. 616).
Litschert e Bonham (1978)	Utilizando a definição de Cyert e March (1963), eles definiram a seguinte sugestão de operação: Folga = a variação da média entre as organizações comparáveis sobre: ROE, ROTA, receita líquida, e lucro bruto com um por cento das vendas.
March (1979)	“Considerando que organizações nem sempre são otimizadas, elas acumulam recursos disponíveis e oportunidades inexploradas que então se tornam um “pára-choque” contra momentos ruins. Embora o “pára-choque” necessariamente não é pretendido, a folga produz um suave desempenho, reduzindo o desempenho durante bons tempos e melhorando-o durante períodos de tempos ruins” (citado em Stanford GSB, p. 17).

Fonte: adaptado de Bourgeois III (1981, p. 30).

Após publicada a obra de Cyert e March em 1963, outras pesquisas se inseriram na literatura, buscando caracterizar e definir folga organizacional, conforme destaca Bourgeois III em 1981 (CHILD, 1972; COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MARCH; MURRAY, 1978; LITSHERT; BONHAM, 1978; MARCH, 1979). Conforme observa-se na literatura, os estudos demonstram definições diversificadas, o que, em muitos casos, denota de uma maior compreensão e estudo para amplo entendimento. Após 1980, outras pesquisas se destacam pela contribuição que deram ao tema folga organizacional, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Definições de folga organizacional nas décadas de 1980 a 2010

Definições de folga organizacional nas décadas de 1980 a 2010	
Bourgeois (1981)	Folga organizacional é aquele ‘colchão’ de recursos efetivos ou potenciais que permitem uma organização adaptar-se com sucesso às pressões internas de ajustes ou às pressões externas por mudanças em políticas, assim como iniciar mudanças em estratégias relativas ao ambiente externo.
Sharfman et al. (1988)	Recursos em excesso, potencialmente recuperáveis, que uma organização necessita para manter suas operações normais.
Bromiley (1991)	Folga organizacional é o excesso de recursos que uma empresa pode utilizar para aliviar as diferenças entre mudanças no ambiente em que opera e a necessidade de respostas.
Moses (1992)	As definições preponderantes de folga organizacional a consideram como sendo constituída de recursos possuídos pela empresa em montante superior às suas necessidades para fazer frente às suas atividades.

Nohria e Gulati (1995, 1996)	Conjunto de recursos em uma organização que está além do mínimo necessário para produzir um dado nível de produção.
Greenley e Oktemgil (1998)	Recursos que não foram empregados de forma ótima. Os que permitem à empresa adaptar-se às mudanças no ambiente, fornecendo os meios para alcançar flexibilidade no desenvolvimento de opções estratégicas para buscar oportunidades. O resultado de gerar e investir recursos de folga para atingir flexibilidade deve ser melhorar o desempenho. Recursos de folga são mantidos como um seguro contra perdas futuras potenciais.
Lawson (2001)	Tempo disponível, ou dinheiro para comprar este tempo, que não esteja completamente engajado na entrega do produto ou serviço principal da organização.
Tan e Peng (2003)	Disponibilidade de recursos de uma empresa necessários para assegurar sua sobrevivência no longo prazo. A folga organizacional pode ser utilizada como proteção à organização de turbulências no ambiente.

Fonte: adaptado de Santos (2010, p. 53).

Conforme observa-se no Quadro 2, várias são as definições que envolvem o tema folga organizacional após a década de 1980. Conforme pesquisas desenvolvidas na literatura da teoria administrativa, Bourgeois III (1981, p. 31) concebe a folga organizacional sendo exclusivamente utilizada como variável independente de “causa”, servindo também como quatro funções básicas, sendo:

- 1) como uma indução para os agentes organizacionais permanecerem no sistema;
- 2) como um recurso para a resolução de conflitos;
- 3) como um mecanismo de proteção no processo de fluxo de trabalho;
- 4) como um facilitador de certos tipos de estratégia ou comportamento criativo dentro da organização.

Diante as quatro funções, constata-se que a folga vem, por um longo período de tempo, sendo analisada e utilizada com objetivo de explicar os eventuais fenômenos organizacionais envolvendo as empresas, até mesmo, conflitos-meta, os comportamentos políticos desencadeados, a efetividade, bem como a inovação (NOHRIA; GULATI, 1996).

Assim a folga organizacional pode apresentar impactos positivos e negativos diante o desempenho da empresa, visto que há uma diferença entre o contexto da teoria da agência e a teoria comportamental. Isso se dá visto que a teoria da agência identifica impactos negativos quando os gestores utilizam-se da folga organizacional em benefício próprio, contrário ao que deduz a teoria comportamental, em que demonstra aspectos positivos da folga no sentido de facilitar todas as iniciativas envolvendo inovação e suporte diante incertezas (WIERSMA, 2010).

Para Bourgeois III (1981) a folga organizacional muitas vezes é tratada como algo em que as empresas perseguem e promovem sucesso, porém às vezes promove ineficiência. A distinção entre eficiência e sucesso é sintetizada por Bourgeois III (1981, p. 31) citando que “uma organização pode ser tanto “sucesso” (ou “eficaz”) e ineficiente ao mesmo tempo. Empresas com “muita folga”, por exemplo, será menos “eficiente” por definição. Mas também poderá ser mais eficaz (e, possivelmente, mais rentável)”.

Bromiley (1991, p. 43) cita que, “sem folga, qualquer redução no fluxo de caixa resultará em escassezes imediata de fundos. Tais escassez resultarão em mudanças organizacionais disfuncionais como demissões e cancelamento de investimentos de capital”. O autor destaca ainda que “as empresas utilizam a folga como bom investimento, *staffing*, e assim por diante e para proteger seus núcleos tecnológicos das flutuações aleatórias a curto prazo no ambiente”.

Dessa maneira, para identificar a respectiva folga organizacional nas organizações é preciso conhecer a natureza da folga a que esta se analisando, bem como suas principais características, os tipos de folga, medidas e em que situações a folga está inserida no ambiente da empresa. Isso porque há de se considerar que as organizações são únicas, tanto com base

no quesito de gerenciamento, quanto na operacionalização e diante a estrutura e porte organizacional (DALLABONA; BEUREN, 2012).

Sender (2004), buscando analisar a folga organizacional em empresas e considerando as prerrogativas da folga, categorizou-as em: antecedentes de folga organizacional, a folga propriamente dita, considerando a natureza, tipos e medidas de folga, e o papel que a folga organizacional representa nas organizações, incluindo o comportamento, gestão, crescimento, respostas às alterações e motivação dos colaboradores, conforme demonstra a Figura 1.

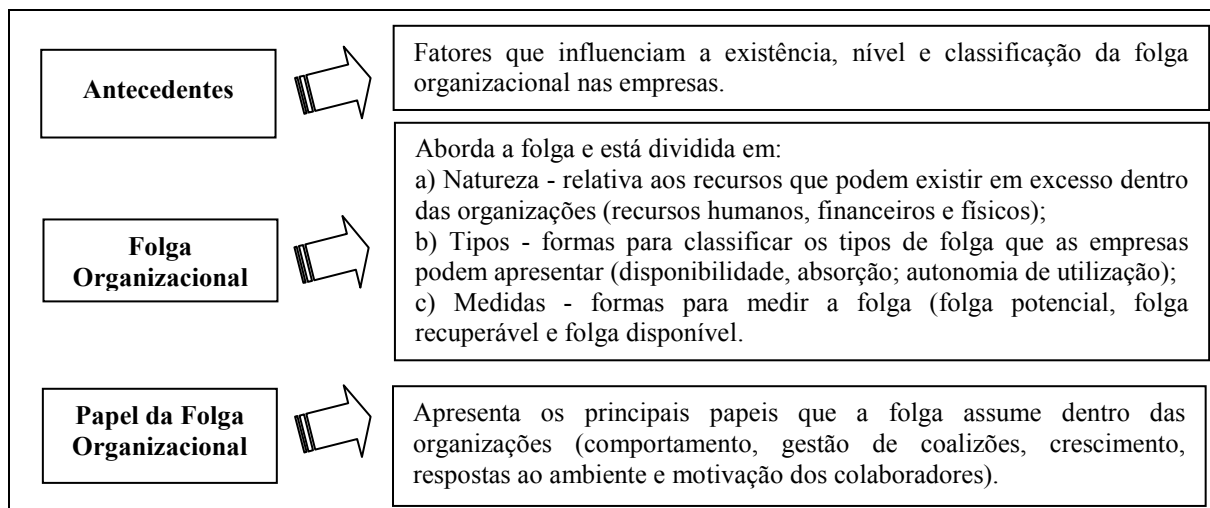


Figura 1 – Categorias da folga organizacional propostas por Sender (2004)

Fonte: Dallabona e Beuren (2012, p. 4).

A Figura 1 demonstra que os antecedentes de folga organizacional relatam os fatores que buscam influenciar a existência de determinado tipo de folga organizacional, bem como seu nível e classificação no contexto das organizações. Os fatores que envolvem os antecedentes de folga estão agrupados em: indústria (estrutura na qual a empresa se insere), organização (contextos internos da empresa) e grupos de interesses (valores e crenças), (SHARFMAN et al. 1988; SENDER, 2004).

Quanto à folga organizacional, esta relaciona a natureza (recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos), os tipos de folgas organizacionais (quanto à disponibilidade, quanto à absorção pela organização e, quanto à autonomia de uso), assim como as medidas de folga (folga potencial, folga recuperável e folga disponível). Já o papel da folga organizacional é estudado no comportamento estratégico da empresa, no crescimento da organização, na gestão de coalizões, na resposta ao ambiente e na motivação dos colaboradores (SENDER, 2004).

Considerando a identificação da folga organizacional no contexto das empresas, esse estudo fará uso de uma das categorias elucidadas por Sender (2004), sendo as medidas de folga organizacional, considerando a folga potencial, folga absorvida e folga inabsorvida. Na sequência apresentam-se as definições de cada tipo de medida de folga organizacional, assim como as métricas identificadas na literatura para os tipos de medidas e às que serão utilizadas por este estudo.

2.2 Medidas de Folga Organizacional

Para obter e operacionalizar determinada medida de folga organizacional é necessário conhecer e especificar as demandas de trabalho no contexto organizacional, bem como o nível de recursos que serão necessários para cumprir as demandas (GARY, 2005). Há na literatura,

basicamente três tipos de folga organizacional, sendo a folga potencial, folga recuperável/absorvida e folga disponível/inabsorvida.

Conforme destaca Bourgeois (1981) citado por Moses (1992, p. 42) “a folga potencial identifica a capacidade da organização de gerar recursos adicionais provenientes do ambiente, como por exemplo, a capacidade de obtenção de capital”. Assim a folga potencial está representada por suas habilidades em gerar recursos extraordinários relacionados ao ambiente organizacional, incluindo o aumento de capital.

As medidas de folga, tanto potencial, quanto recuperável e disponível, geralmente são demonstradas por meio de indicadores financeiros, buscando identificar e reconhecer a capacidade produtiva e operacional das organizações (HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).

Para a folga recuperável e/ou absorvida, considera-se que “uma organização com pouca folga administrativa absorvida tende a concentrar-se em poucas atividades e rotinas consideradas essenciais pelos gestores a serem necessárias para a sobrevivência da organização” (MILLER et al. 1996, p. 866).

Dessa forma considera-se que a folga recuperável/absorvida é representada por todos os recursos que por ora foram absorvidos pela organização, e dos quais podem também serem recuperados por meio de eventuais aumentos em sua eficiência, considerando, por exemplo, os custos elevados que poderiam ser reduzidos (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).

Thomson e Millar (2001, p. 66) citam que a folga recuperável “caracteriza-se por ser um recurso autorizado, que desempenha um papel intencional, produzindo custo adicional na organização, como capacidade sobressalente e excesso de pessoal”. Já a medida de folga disponível, considerada também como folga inabsorvida, caracteriza-se como os recursos disponíveis nas empresas, e dos quais ainda não foram empregadas em objetivos específicos, como o excesso de liquidez, dinheiro em mãos, facilidade de financiamento, etc. (MOSES, 1992; THOMSON; MILLAR, 2001; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).

No contexto da folga disponível, Thomson e Millar (2001, p. 66) citam que “está relacionada à folga desviada de recursos líquidos, como por exemplo, dinheiro em mãos, facilidades de financiamento, ou respostas das equipes, que se encontram temporariamente e intencionalmente inativas”. Os autores destacam ainda que “podem ser rapidamente deslocadas para aumentar a produção ou cumprir qualquer outra meta”. As respectivas métricas utilizadas para o desenvolvimento do estudo estão descritas na metodologia de pesquisa.

Considerando o tema “folga organizacional” pouco explorado pelos pesquisadores brasileiros, foram localizadas algumas investigações desenvolvidas, porém com características e aspectos diferenciados. Dessa forma, torna-se relevante para o desenvolvimento do estudo, apresentar tais pesquisas com o objetivo de demonstrar a contribuição desse estudo em comparação com estudos por ora desenvolvidos em âmbito nacional.

2.3 Estudos nacionais sobre folga organizacional

Sender (2004) desenvolveu estudo com objetivo de apresentar aquilo que a literatura entende como folga organizacional, seu papel, alguns de seus impactos e como esta se relaciona com outros aspectos da organização. A principal questão do trabalho é estudar a influência da folga organizacional nas estratégias das empresas. A pesquisa empírica associada ao tema buscou verificar um conjunto de proposições e análises qualitativas e descritivas selecionadas da literatura junto a três dos mais importantes bancos brasileiros:

Banco Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Para realizar esse estudo, o autor utilizou como método o modelo de medida de folga de Bourgeois e Singh (1983). Os resultados encontrados indicaram que a folga organizacional deve ser considerada na tomada de decisões no meio corporativo, além de mostrarem a magnitude do impacto de uma grande mudança no ambiente no comportamento da folga dos bancos estudados.

Lima, Basso e Kimura (2009) investigaram os impactos dos níveis organizacionais de folga e das atitudes perante o desempenho sobre o risco de uma empresa. Pressupõe-se que excesso de recursos e que expectativas e aspirações quanto ao desempenho podem influenciar o risco de uma organização. Para testar esta relação causal são considerados dados de 218 empresas manufatureiras no período 2001-2007. A principal contribuição deste artigo está associada, além dos resultados estatísticos obtidos, ao procedimento metodológico que avançou o conhecimento ao utilizar análise fatorial para identificar dimensões de folga organizacional e análise de painel dinâmico para estimar coeficientes da regressão.

Dieguez-Barreiro, Sousa e Paulista (2011) desenvolveram um estudo objetivando explorar a relação consenso-resultado inserindo a variável contingente 'folga organizacional', com o propósito de contribuir para analisar de que maneira a folga organizacional influencia a relação consenso-resultado. Os resultados demonstram que uma maior disponibilidade de recursos, analisada isoladamente, é capaz de fazer com que a estratégia da empresa seja mais ousada, considerando que uma ação bem sucedida em relação ao crescimento, inovação e participação do mercado, permite que as tomadas de decisões sejam mais ousadas no contexto organizacional. Por outro lado, a existência de folga nos recursos de uma empresa influencia para que as decisões sejam tomadas de maneira menos rigorosa, e que a medida alta de consenso não é uma boa referência para o resultado da empresa nestas condições.

Quintas e Beuren (2011) realizaram um ensaio teórico com objetivo de analisar as abordagens de folga organizacional no contexto das pesquisas publicadas em periódicos científicos internacionais, foram identificados e analisados 43 artigos em classificação proposta por Sharfmann et al. (1988) em três níveis de análise: indústria, organização e grupos de interesse. Os resultados do estudo mostram que as pesquisas sobre folga organizacional apresentam conceitos diversos e evolutivos e que as abordagens sobre inovação e estratégia são pontos-chave para as pesquisas relacionadas ao tema, pois foram as mais encontradas na literatura. Por outro lado, a mensuração desses tipos de folga de recursos ainda são pontos obscuros nas pesquisas desenvolvidas.

Beuren e Santos (2012) desenvolveram um estudo para averiguar o nível de folga organizacional em *controllers* de empresas com remuneração variável. Um questionário foi enviado para 108 empresas e aproveitados 24, para medir a folga organizacional dos *controllers* quanto aos recursos humanos, recursos financeiros e metas orçamentárias, participação na elaboração do orçamento e autonomia na tomada de decisão. Concluíram que os *controllers* respondentes da pesquisa apresentaram um nível intermediário de folga organizacional, e que está possui relação com a sua participação no processo orçamentário e o grau de autonomia na tomada de decisão.

Dallabona e Beuren (2012) realizaram um estudo que buscou identificar as medidas de desempenho, calculada pelos indicadores de (ROA, ROE e ROI) que melhor explicam os três tipos de folga organizacional, sendo potencial, absorvida e inabsorvida, em empresas brasileiras, sendo utilizadas 119 listadas na BM&Fbovespa como amostra. Os resultados mostram que as empresas apresentaram na ordem a folga potencial, absorvida e inabsorvida. Os modelos de análise indicam significância e correlação entre as variáveis dependentes ROA, ROE, ROI e as variáveis independentes folga potencial, absorvida, inabsorvida.

Conclui-se que o ROA melhor explica a folga inabsorvida, o ROE a absorvida e o ROI a inabsorvida.

Dentre os temas abordados por estudos desenvolvidos no Brasil destacam-se como principais objetivos os de identificar os tipos de folga organizacional; analisar os impactos dos níveis organizacionais de folga e atitudes diante o desempenho sobre o risco de empresas; maneiras na qual a folga organizacional influenciam a relação consenso-resultado; indicadores que possivelmente explicariam os tipos de folgas organizacionais; e, a relação dos diferentes tipos de folga com o desempenho organizacional. Dessa forma, esse estudo torna-se relevante por buscar analisar a variabilidade das três medidas de folga organizacional (potencial, absorvida e inabsorvida) de empresas que negociam ações na BM&FBovespa, no período de 2007 a 2011, diferenciando-o dos demais estudos. Buscando alcançar o objetivo, a seção três apresenta os aspectos metodológicos que norteiam o desenvolvimento do estudo.

3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa descritiva foi realizada por meio de estudo documental, com abordagem quantitativa dos dados no que se refere ao problema de pesquisa. Nesse estudo descrevem-se a variabilidade das medidas de folga organizacional de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa compreendendo o período de 2007 a 2011. A população e amostra, procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como as limitações de pesquisa são descritos na sequência.

3.1 População e amostra

A população que se definiu para a pesquisa é formada pelas companhias abertas listadas na BM&FBovespa, pertencentes aos quatro níveis diferenciados de Governança Corporativa, conforme dados disponíveis na *web site* da BM&FBovespa, obtidas em Agosto de 2012.

Os níveis diferenciados contemplados neste estudo são: Bovespa Mais, Nível 1 de Governança Corporativa, Nível 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado. A amostra de pesquisa contempla as companhias classificadas nesses níveis diferenciados, excluídas as financeiras e de seguros, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – População e amostra do estudo

Níveis Diferenciados de Governança Corporativa	População	Excluídas Financeiras/Seguros	Amostra
Bovespa Mais	2	1	1
Nível 1 de Governança Corporativa	35	11	24
Nível 2 de Governança Corporativa	20	8	12
Novo Mercado	127	43	84
Total	184	63	121

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se observa na Tabela 1, as companhias que pertenciam ao setor financeiro e de seguros foram excluídas da amostra, para que as suas características específicas não viessem a gerar distorções nos resultados finais. Assim, foram identificadas 121 empresas que contempla a amostra do estudo.

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Considerando que o objetivo é analisar a variabilidade nas três medidas de folga organizacional (potencial, recuperável e disponível) procedeu-se a coleta de dados das organizações no período de cinco anos, compreendendo os dados dos exercícios financeiros

de 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011. A coleta se deu no mês de Novembro de 2012, por meio da base de dados Economática®.

Para a coleta, um constructo foi desenvolvido, buscando apresentar as medidas de folga organizacional utilizada, haja vista que na literatura nacional e internacional há várias medidas que podem ser empregadas quando se calcula a folga potencial, recuperável e disponível. O Quadro 3 demonstra o constructo quanto às medidas de folga, e as respectivas métricas utilizadas para o cálculo.

Quadro 3 – Medidas de folga organizacional

Medidas de Folga Organizacional	Métricas de Cálculo
Folga Potencial	Patrimônio Líquido/Capital de Terceiros
Folga Recuperável/Absorvida	Despesas/Vendas (+) Contas Receber/ Vendas (+) Estoques/ Vendas
Folga Disponível/Inabsorvida	Lucro Líquido - Dividendos/ Vendas (+) Disponível - Passivo corrente/Vendas (-) Dividendos/ Patrimônio Líquido

Fonte: adaptado de Bourgeois e Singh (1983), Singh (1986), Cheng e Kesner (1997), Greenley e Oktemil (1998), Thomson e Millar (2001), Rust et al. (2002).

O Quadro 3 demonstra as três medidas de folga organizacional utilizadas no estudo. Para a medida de folga potencial considerou-se a razão entre o patrimônio líquido e o capital de terceiros (*equity-to-debt ratio*), contextualizadas por Cheng e Kesner (1997). Já a folga recuperável/absorvida envolve medidas de capital de giro, contas a receber, vendas e estoques, conforme propõe Bourgeois, Singh (1983) e Singh (1986). A respectiva folga esta caracterizada por ser um recurso autorizado pela empresa, desempenhando papel intencional e do qual produz custo adicional para empresa.

A folga disponível/inabsorvida está diretamente relacionada aos recursos líquidos da empresa, dos quais podem ser rapidamente deslocados para aumentar a produtividade ou cumprir metas estabelecidas (THONSON; MILLAR, 2001). Dessa forma utilizam-se as métricas propostas por Bourgeois e Singh (1983) e Rust e Katz (2002), envolvendo o retorno, pagamento de dividendos e, capital de giro como percentual de vendas.

Após definidas as métricas de cálculo das respectivas folgas, utilizou-se para tabulação e análise dos dados, planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, para posterior análise quantitativa, sendo que a coleta se deu no mês de novembro de 2011, por meio da base de dados Economática®.

Buscando verificar a variabilidade da folga potencial, recuperável e disponível no período de 2007 a 2011, aplicou-se, com a utilização do *Software Estatístico SPSS®*, a análise da variância por meio do *Test T* para amostras emparelhadas. Para tanto, considerou-se as seguintes hipóteses:

H₀ – As folgas potencial, recuperável e disponível de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa não apresentam variabilidade significativa no período de 2007 a 2011.

H₁ – As folgas potencial, recuperável e disponível de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa apresentam variabilidade significativa no período de 2007 a 2011.

3.3 Limitações da pesquisa

A primeira limitação decorre das métricas de folga organizacional utilizadas por esse estudo, visto que na literatura nacional e internacional há outras métricas, que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Portanto, os dados por esse estudo apresentados, não podem ser comparados com estudos que utilizaram métricas diferenciadas.

Outra limitação decorre do período analisado, uma vez que o estudo contempla o período de cinco anos, sendo de 2007 a 2010. Uma análise complementar, incluindo dados de

períodos anteriores pode ser perseguida em pesquisas futuras, a fim de comparar os resultados longitudinais.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A folga organizacional é considerada por Bourgeois III (1981) como a almofada de recursos reais ou potenciais que permite à organização se adaptar frente às pressões internas ou pressões externas, diante de mudanças políticas, administrativas e estratégicas no ambiente em que atuam.

Constata-se na literatura que há três tipos de folga organizacional, sendo a folga potencial, recuperável e disponível, cada uma com suas particularidades para auxiliar nos processos produtivos e operacionais da organização.

Dessa forma, apresentam-se nessa seção a variabilidade dos três tipos de folga organizacional de empresas pertencentes aos quatro níveis diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa nos exercícios sociais de 2007 a 2011. A Tabela 1 demonstra as amostras estatísticas emparelhadas para a folga potencial.

Tabela 1 – Amostras estatísticas emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	N	Desvio Padrão	Desvio Padrão médio
2007	Folga Potencial	1.5872	121	2.09133	0.19012
2008	Folga Potencial	1.1585	121	1.62637	0.14785
2009	Folga Potencial	1.2204	121	1.46794	0.13345
2010	Folga Potencial	1.1117	121	1.07449	0.09768
2011	Folga Potencial	0.9911	121	1.04902	0.09537

Fonte: dados da pesquisa.

Constatam-se na Tabela 1 que foram observadas 121 empresas da amostra, considerando que a maior média apresentada foi para o exercício social de 2007, consequentemente demonstrando maior desvio padrão, o que sugere maior dispersão nos dados em relação aos demais exercícios sociais.

Em média a folga potencial que é representada pela habilidade que a organização tem para buscar recursos além do necessário, como o aumento de capital, por exemplo, (MOSES, 1992; HEROLD et al. 2006) demonstrou redução no exercício social de 2007 para 2011, sugerindo que as empresas analisadas não investiram significativamente em aumentos de capital.

Na Tabela 2 é possível analisar as correlações das amostras emparelhadas, identificando a correlação e significância para as observações analisadas.

Tabela 2 – Correlações das amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	N	Correlação	Sig.
2007-2008	Folga Potencial	121	0.859	0.000
2008-2009	Folga Potencial	121	0.710	0.000
2009-2010	Folga Potencial	121	0.832	0.000
2010-2011	Folga Potencial	121	0.913	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

Wagner, Motta e Dornelles (2004) sugerem que quando se aplica o Test *t* para amostras emparelhadas, e duas variáveis representam um grupo idêntico, porém em momentos distintos, o valor do coeficiente de correlação deve ser alto, e consequentemente o coeficiente de significância deve ser inferior a 0,05.

Observa-se que para os quatro períodos analisados, a folga potencial apresentou forte correlação dos dados, indicando que em 2007-2008 a correlação foi de 0.859 e o último

período (2010-2011) a correlação foi de 0.913. Constatou significância para os períodos analisados.

Na Tabela 3 é possível observar o cálculo do Teste *t*, buscando aceitar ou refutar as hipóteses desenvolvidas por meio do coeficiente de significância.

Tabela 3 – Amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	Desvio Padrão	T	Grau de liberdade	Sig.
2007-2008	Folga Potencial	0.42879	1.08409	4.351	120	0.000
2008-2009	Folga Potencial	-0.06196	1.18768	-0.574	120	0.567
2009-2010	Folga Potencial	0.10868	0.82723	1.445	120	0.151
2010-2011	Folga Potencial	0.12065	0.44403	2.989	120	0.003

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, a média da folga potencial para o período de 2007-2008 é superior aos demais períodos, o que sugere que nesse período as empresas investiam em maior índice de folga potencial em suas atividades operacionais do que nos períodos subsequentes.

Constata-se que a folga potencial no período de 2007-2008 e 2010-2011 apresentou significância inferior a 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula para a folga potencial, partindo do pressuposto de que há variabilidade significativa entre a folga potencial nos períodos de 2007-2008 e 2010-2011.

Dessa forma aceitam-se a hipótese alternativa para os períodos de 2008-2009 e 2009-2010 deduzindo que a folga potencial de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa apresentam variabilidade significativa nesses dois períodos.

Outra folga organizacional analisada é a folga recuperável, conforme pode ser observado nas Tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4 – Amostras estatísticas emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	N	Desvio Padrão	Desvio Padrão médio
2007	Folga Recuperável	0.7679	120	0.81958	0.07482
2008	Folga Recuperável	0.7152	121	0.98972	0.08997
2009	Folga Recuperável	0.6575	121	0.62838	0.05713
2010	Folga Recuperável	0.8913	121	2.71406	0.24673
2011	Folga Recuperável	0.7764	121	1.07732	0.09794

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando os quarto períodos, é possível observar por meio da Tabela 4 que a maior média para a folga recuperável se concentrou em 2010, seguido do ano de 2011, sendo que a menor média é apresentada em 2009. O número de casos observados, com exceção de 2007 foi de 121 empresas.

A folga recuperável está representada pelos recursos já consumidos pelas empresas, porém que podem ser recuperados por meio de aumentos na eficiência, como, por exemplo, os elevados custos que podem vir a ser reduzidos (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).

Buscando identificar correlação das amostras emparelhadas para análise do Test *t*, apresenta-se a Tabela 5.

Tabela 5 – Correlações das amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	N	Correlação	Sig.
2007-2008	Folga Recuperável	120	0.786	0.000
2008-2009	Folga Recuperável	121	0.459	0.000
2009-2010	Folga Recuperável	121	0.836	0.000
2010-2011	Folga Recuperável	121	0.928	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

Como se observa na Tabela 5, a amostra emparelhada de 2010-2011 apresentou correlação de 92%, sendo esta maior que os demais períodos analisados, sendo de 83% para 2009-2010, 78% para 2007-2008 e 45% para 2008-2009.

Porém, considerando a alta correlação para as amostras emparelhadas nos quatro períodos analisados, os dados apresentam significância para análise do Test *t* que é demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	Desvio Padrão	T	Grau de liberdade	Sig.
2007-2008	Folga Recuperável	0.13167	0.53409	2.701	119	0.008
2008-2009	Folga Recuperável	0.05771	0.89670	0.708	120	0.480
2009-2010	Folga Recuperável	-0.23376	2.21540	-1.161	120	0.248
2010-2011	Folga Recuperável	0.11490	1.75985	0.718	120	0.474

Fonte: dados da pesquisa.

A folga recuperável, que demonstra os valores já absorvidos pelas empresas e que podem ser recuperados em períodos futuros (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006) demonstrou coeficiente de significância inferior a 0,05 apenas para a amostra emparelhada de 2007-2008, sugerindo recusar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa para esse período.

Dessa forma os dados sugerem que a folga recuperável de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa apresentaram variabilidade significativa para o período de 2007-2008, aceitando-se a hipótese nula para os demais períodos, considerando que não apresentam variabilidade significativa dessa folga para as empresas analisadas nesses três períodos.

As Tabelas 7, 8 e 9 demonstram o cálculo das amostras emparelhadas para a folga disponível.

Tabela 7 – Amostras estatísticas emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	N	Desvio Padrão	Desvio Padrão médio
2007	Folga Disponível	1121813.5288	120	2513706.41957	229468.95149
2008	Folga Disponível	1280510.0965	121	4690146.44102	426376.94918
2009	Folga Disponível	1426082.2738	121	2861519.71567	260138.15597
2010	Folga Disponível	1711715.2285	121	4444181.78481	404016.52589
2011	Folga Disponível	1702161.8393	121	4691527.36669	426502.48788

Fonte: dados da pesquisa.

A folga disponível representa todos os recursos que estão disponíveis na empresa e dos quais ainda não foram empregados em atividades específicas da empresa, citando, por exemplo, o excesso de liquidez (MOSES, 1992; HEROLD et al. 2006).

A disponibilidade de dinheiro em mãos, facilidade em obter financiamentos, equipes inativas que são deslocadas para aumentar a produtividade ou cumprir metas (THOMSON; MILLAR, 2001) também são fatores característicos da folga disponível.

Nesse contexto, observa-se por meio da Tabela 7 que em média a folga disponível apresenta crescimento no decorrer dos cinco exercícios sociais analisados, considerando que foram analisadas 120 observações para 2007 e 121 observações de 2008 à 2011. Desse foram os dados sugerem que as organizações, para suprir futuras necessidades estão investindo mais folga disponível.

Na Tabela 8 é possível observar as correlações das empresas analisadas e o coeficiente de significância dos períodos analisados para a folga disponível.

Tabela 8 – Correlações das amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	N	Correlação	Sig.
2007-2008	Folga Disponível	120	0.948	0.000
2008-2009	Folga Disponível	121	0.920	0.000
2009-2010	Folga Disponível	121	0.946	0.000
2010-2011	Folga Disponível	121	0.993	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere à correlação entre a amostra de dados emparelhados para o indicador de folga disponível, é possível observar que em 2010-2011 a folga disponível apresentou uma correlação maior se comparado aos períodos anteriores, 94%, 92% e 94% respectivamente.

Apesar de apresentar essa diferença percentual, todos os períodos analisados demonstram alta correlação. Observa-se que todos os períodos apresentaram significância ao nível de 0,05, validando os dados para apresentação do Teste *t*, conforme demonstra a Tabela 9 para amostras emparelhadas.

Tabela 9 – Amostras emparelhadas

Ano	Variáveis	Média	Desvio Padrão	T	Grau de liberdade	Sig.
2007-2008	Folga Disponível	-166873.28464	2459705.69134	-0.743	119	0.459
2008-2009	Folga Disponível	-145572.17732	2340991.79822	-0.684	120	0.495
2009-2010	Folga Disponível	-285632.95467	1967844.46816	-1.597	120	0.113
2010-2011	Folga Disponível	9553.38927	602826.03247	0.174	120	0.862

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se por meio dos dados apresentados na Tabela 9, que a folga disponível no período de 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010 e 2010-2011 apresentou coeficiente de significância superior a 0,05, não demonstrando significância, sugerindo aceitar a hipótese nula para todos os períodos.

Dessa forma, a folga disponível apresentada pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa não apresentam variabilidade, ou seja, não apresentam diferença estatística para o período analisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado nas empresas dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa objetivando identificar a variabilidade das medidas de folga organizacional no período de 2007 a 2011. As métricas de folga organizacionais utilizadas no estudo foram adaptadas de Bourgeois e Singh (1983), Singh (1986), Cheng e Kesner (1997), Greenley e Oktemil (1998), Thomson e Millar (2001), Rust et al. (2002).

Observou-se que nos períodos analisados de 2008-2009 e 2009-2010, as variáveis de folga potencial, folga disponível e folga recuperável não tiveram relevância estatística para a hipótese de variabilidade, sendo assim é nula a variabilidade nos dois períodos.

Pode-se concluir que a folga potencial foi a variável que teve uma maior confirmação de variabilidade significativa, com dois períodos, 2007-2008 e 2010-2011, apresentando significância inferior a 5%.

Conclui-se também que as variáveis de folga disponível tiveram a hipótese de variabilidade rejeitada em todos os períodos analisados, sendo assim, é nula a variabilidade de folgas disponíveis nos períodos de 2007 a 2011.

Analisadas as variáveis de folga recuperável, tem-se que apenas no período de 2007-2008 apresentou relevância significativa para validar a hipótese de variabilidade de folga recuperável.

Com isso, conclui-se que as empresas com nível diferenciado de governança corporativa da BM&FBovespa apresentam aspectos de folga potencial e folga recuperável no período de 2007-2008 e folga potencial no período de 2010-2011.

REFERÊNCIAS

BROMILEY, P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 01, p. 37-59, 1991.

BEUREN, I. SANTOS, V. Folga Organizacional de *Controllers* em Empresas com Remuneração Variável. In.: ANPCONT, 6., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2012. CD-ROM.

BOURGEOIS III, L. J. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 1. p. 29-39, 1981.

_____; SINGH, J. V. Organizational slack and political behavior among top management teams. **Academy of Management Proceedings**. p. 43-47, 1983.

DALLABONA, L. F.; BEUREN, I. M. Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul, 2012. CD-ROM.

DIEGUEZ-BARREIRO, J.H.L.C.; SOUZA, A.S.; PAULISTA, J.E.S. Folga Organizacional e a Relação Consenso-Resultado. In. EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. CD-ROM.

GARY, Michael Shayne. Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 643-664, 2005.

HEROLD, D. M.; JAYARAMAN, N.; NARAYANASWAMY, C.R. What is the relationship between organizational slack and innovation? **Journal of Managerial Issues**. v. 18, n. 3, p. 372-392, 2006.

LEE, S. How financial slack affects firm performance: evidence from US industrial firms. **Journal of Economic Research**, v. 16, p. 1-27, Jan., 2011.

LIMA, A. F.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Folga organizacional e as atitudes perante o desempenho como determinantes do risco das empresas. In. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. CD-ROM.

NECK, H.M. **Firm growth following the initial public offering: the impact of organizational slack on the productive opportunity of high technology entrepreneurial firms**. 216 f. 2001. Tese (Doutorado em Psicologia) – University of Colorado, Colorado, 2001.

MILLER, D.; LANT, T. K.; MILLIKEN, F. J.; KOM, H. J. . The evolution of strategic simplicity: Exploring two models of organizational adaptation. **Journal of Management**. v. 22,

n. 6, p. 863-887, 1996.

MOSES, O. D. Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. **Journal of Organizational Change Management**. v. 5, n. 3, p. 38-54, 1992.

NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 05. p. 1245-1264, 1996.

POYNTER, T. A.; WHITE, R. E. The strategies of foreign subsidiaries: responses to organizational slack. **International Studies of Management and Organizations**. v. 14, n. 04, p. 91-106, 1985.

PRIETULA, Michael J; WATSON, Harry S. *Extending the Cyert-March duopoly model: organizational and economics insight*. **Organization Science**. v. 11, n. 05, p. 565-585, 2000.

QUINTAS, T.; BEUREN, I. Abordagens sobre Folga Organizacional nas Pesquisas Publicadas em Periódicos Internacionais: Um Ensaio Teórico. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 53-72, jan./abr. 2011.

SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers**: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SHARFMAN, Mark P... [et al.]. Antecedents of Organizational Slack. **Academy of Management Review**. v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988.

SENDER, G. **O papel da folga organizacional nas empresas**: um estudo em bancos brasileiros. 2004. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SINGH, J. V. Performance, slack and, risk taking in organizational decision making. **Academy of Management Journal**. v. 29, n. 03, p. 562-585, 1986.

THOMSON, N.; MILLAR, C. J. The role of slack in transforming Organizations: A comparative analysis of east german and Slovenian companies. **Int. Studies of Mgt. e Org**. v. 31, n. 2, p. 65-83, 2001.

WIERSMA, E. **How and when do firms translate slack into better performance?** University of Amsterdam, 2010.