

# **Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras**

**Lara Fabiana Dallabona** (FURB) - ldallabona@al.furb.br

**Ilse Maria Beuren** (FURB) - ilse@furb.br

## **Resumo:**

*O estudo objetiva identificar as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI), que melhor explicam três tipos de folga organizacional (potencial, absorvida, inabsorvida) em empresas brasileiras. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada para determinar as medidas de desempenho e folga organizacional, utilizando dados financeiros da Economática@. Com aplicação de regressão linear múltipla identificaram-se os indicadores de desempenho que melhor explicam as respectivas folgas. A população da pesquisa compreendeu as 500 Maiores e Melhores empresas de 2010 da Revista Exame e a amostra as 119 listadas na BM&Fbovespa. 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. A folga potencial, analisada pelos indicadores ROE e ROI, apresentou sinal negativo, logo, quanto maior a folga, menor o respectivo índice de desempenho. Observou-se uma tendência da folga potencial ser inversa ao desempenho da empresa, com exceção do índice de desempenho ROI, que não apresentou significância. Conclui-se que o ROA melhor explica a folga inabsorvida, o ROE a absorvida e o ROI a absorvida.*

**Palavras-chave:** *Folga Organizacional. Indicadores de Desempenho. Empresas Brasileiras.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras**

### **Resumo**

O estudo objetiva identificar as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI), que melhor explicam três tipos de folga organizacional (potencial, absorvida, inabsorvida) em empresas brasileiras. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada para determinar as medidas de desempenho e folga organizacional, utilizando dados financeiros da Economática@. Com aplicação de regressão linear múltipla identificaram-se os indicadores de desempenho que melhor explicam as respectivas folgas. A população da pesquisa compreendeu as 500 Maiores e Melhores empresas de 2010 da Revista Exame e a amostra as 119 listadas na BM&Fbovespa. 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. A folga potencial, analisada pelos indicadores ROE e ROI, apresentou sinal negativo, logo, quanto maior a folga, menor o respectivo índice de desempenho. Observou-se uma tendência da folga potencial ser inversa ao desempenho da empresa, com exceção do índice de desempenho ROI, que não apresentou significância. Conclui-se que o ROA melhor explica a folga inabsorvida, o ROE a absorvida e o ROI a inabsorvida.

Palavras-chave: Folga Organizacional. Indicadores de Desempenho. Empresas Brasileiras.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

As influências internas e externas contribuem de forma substancial para a continuidade das atividades administrativas, operacionais e financeiras das organizações, uma vez que adaptações no processo administrativo são de fundamental importância para se alcançar o objetivo da empresa, que é o de gerar lucros e se manter competitiva no mercado. Diante dessas pressões externas, surge a folga organizacional nas empresas. Bourgeois III (1981, p. 30) menciona que uma das definições inicialmente inseridas na literatura foi de a March (1963), que conceitua a folga organizacional como “a ‘almofada’ de recursos reais ou potenciais que permite a uma organização adaptar-se com sucesso às pressões internas para ajuste ou às pressões externas para mudanças na política, bem como, dar início às mudanças nas estratégias em relação ao ambiente externo”.

A folga organizacional tem um papel amplo e relevante no contexto das organizações, concentrando seus esforços nas atividades, funções e produtos da organização. Considerando as atividades, funções e produtos, destaca-se que há quatro causas ou funções principais na aplicação da folga organizacional conforme menciona Bourgeois III (1981, p. 31): a) incentivo para os atores organizacionais permanecer dentro do sistema; b) recursos para a resolução de conflitos; c) mecanismo amortecedor no processo de fluxo de trabalho, ou; d) facilitador de certos tipos de comportamento estratégico e criativo dentro da organização.

Poynter e White (1985, p. 98) citam que “executivos que constituem a ‘folga’ em uma organização são aqueles capazes de inovar em tais áreas como novos produtos, processos, mercados, P&D, etc”. Ao investigar o papel da folga nas organizações, Sender (2004) apresentou a folga no comportamento estratégico, na gestão de coalizões, no crescimento da firma, na resposta ao ambiente e nas motivações atribuídas pelos funcionários. Verifica-se, portanto, o amplo campo de aplicações da folga organizacional nas empresas.

A influência da folga para assumir riscos depende da relação da folga com o nível alvo de folga (BROMILEY, 1991). Portanto, se a folga cai substancialmente abaixo do nível alvo,

os gestores tenderão a assumir riscos maiores para criar folga adicional; enquanto que, se a folga encontra-se em torno do nível alvo esperado de folga, os gestores assumem poucos riscos ou nenhum risco, pois vêem suas organizações operando de forma satisfatória e com contínuas rotinas convencionais. Denota-se que a folga é atribuída na empresa sob diversos enfoques, nas tomadas de decisões, inovações, P&D, recursos humanos e outros.

Há três medidas de folga organizacional a serem aplicadas nas organizações, segundo Bourgeois (1983) e Singh (1986): medidas de folga potencial - representadas pela razão entre o patrimônio líquido e o capital de terceiros; medidas de folga inabsorvida - representam os recursos ainda não assimilados ou comprometidos nas atividades da organização, por exemplo, o excesso de liquidez (Moses, 1992); e medidas de folga absorvida - representam, conforme Thomson e Millar (2001), uma folga de recurso autorizado que produz um custo adicional na organização, capacidade sobressalente e excesso de pessoal.

Há diferentes indicadores passíveis de serem analisados para observar a presença dos tipos de folga organizacional. Têm-se indicadores de rentabilidade específicos na literatura, passíveis de análise do desempenho das organizações, os quais podem estar diretamente relacionados as folgas (potencial, inabsorvida e absorvida). No contexto dos indicadores de desempenho citam-se: Retorno sobre o Ativo (ROA); Retorno sobre o Investimento (ROI); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); dentre outros.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade, que melhor explicam os três tipos de folga organizacional de empresas brasileiras? Assim, o estudo objetiva identificar as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI) que melhor explicam três tipos de folga organizacional (potencial, absorvida, inabsorvida) em empresas brasileiras.

Justifica-se a realização desta pesquisa pelo fato da folga organizacional ser pouco discutida em âmbito nacional, especialmente na área contábil. Assim, comparações dos tipos de folga existentes nas empresas com indicadores de desempenho podem apontar eventuais lacunas para a realização de pesquisas futuras relativas ao tema, visando expandir conceitos e características de cada tipo de folga organizacional.

Pode haver também resistência por parte dos tomadores de decisões em aceitar esse mecanismo. Sender (2004, p. 170) adverte que “há dificuldade de medir a folga organizacional, já que é um assunto-tabu nas empresas – ninguém gosta de admitir que tem recursos sobrando”. Porém, a autora cita que tal folga pode apresentar resultados positivos e melhorar o desempenho das empresas.

## **2 Folga Organizacional**

A temática envolvendo folga organizacional é pouco discutida em estudos científicos nacionais (SENDER, 2004). Maior concentração de estudos é observada em âmbito internacional, porém há diversificadas definições para folga organizacional. Dos estudos identificados sobre o tema, a definição mais aceita e utilizada na literatura nacional e internacional é a de Cyert e March (1963), parafraseada por Bourgeois (1981, p. 30) 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”.

Nota-se que a folga organizacional está relacionada aos recursos extraordinários que uma organização apresenta, os quais possibilitam adaptar-se às eventuais mudanças ocorridas em suas atividades, podendo estas ser de origem operacional e/ou financeira. Poynter e White (1985, p. 98) citam que “executivos que constituem a ‘folga’ em uma organização são aqueles capazes de inovar em tais áreas como novos produtos, processos, mercados, P&D, etc.”. Percebe-se que as conceituações de folga organizacional são diversificadas, haja vista os diversos tipos de métricas desenvolvidas e utilizadas para calcular as respectivas folgas

organizacionais, uma vez que as organizações apresentam porte e estrutura diferenciados.

Moses (1992, p. 42) afirma que “o conceito de folga é extremamente utilizado nas literaturas de teoria organizacional e estratégias empresariais, mas não há uma única definição de consenso. A maioria das definições sugere a ideia de excesso de recursos que fornecem proteção e oportunidade”. Lee (2011, p. 4) cita que na teoria baseada especificamente em recursos financeiros, “a folga compreende 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”.

Santos (2010, p. 53) relata aponta alguns conceitos relativos à folga organizacional, extraídos de estudos localizados na literatura, conforme Quadro 1.

<b>Autores</b>	<b>Conceito de folga organizacional</b>
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.

**Quadro 1 – Conceitos de folga organizacional**

Fonte: Santos (2010, p. 53).

Santos (2010, p. 53) sintetiza que “a folga organizacional é o excesso de recursos de uma organização, que a possibilitam adaptar-se às mudanças do ambiente”. Segundo Poynter e White (1985, p. 92), a folga organizacional relaciona-se com “a capacidade da empresa de inovar e gerar novas estratégias. No entanto, se a folga não for cuidadosamente gerida, as estratégias resultantes das subsidiárias podem entrar em conflito com a matriz das multinacionais e com as estratégias sugeridas pelo ambiente competitivo”.

Para identificar a folga organizacional nas empresas é necessário conhecer a natureza da folga, suas principais características, tipos, medidas e em quais situações a folga organizacional está inserida no ambiente, considerando que as organizações são únicas, tanto no quesito de gerenciamento, como na operacionalização e estrutura organizacional.

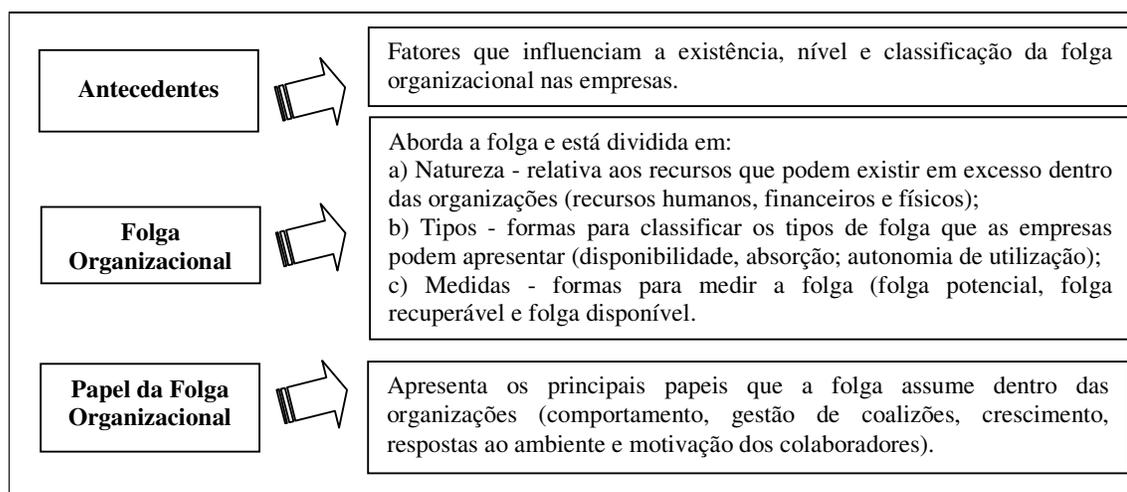
Facó e Csillag (2010, p. 108) citam que “recursos organizacionais podem ser pensados em termos de pessoas, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos financeiros e, até mesmo, patentes ou reputação”. Estes recursos são essenciais para a sobrevivência das empresas, haja vista que o excesso ou a falta de recursos podem afetar o desempenho das atividades das empresas, principalmente no que tange à inovação e expansão das atividades operacionais. As combinações de excessos podem estar relacionadas à geração de novos produtos, processos e/ou novas formas de organizar as atividades (FACÓ; CSILLAG, 2010).

As fontes de recursos adicionais compreendem “recursos que estão disponíveis para a

empresa e vão além daquelas necessárias para atender às necessidades imediatas do negócio e para conduzir sua rotina de atividades, programas e objetivos” (FACÓ; CSILLAG, 2010, p. 111). Essa movimentação está relacionada às alterações ambientais da empresa, demonstrando que quando o ambiente sofre alterações em seu comportamento, as empresas, conseqüentemente, irão reagir às mudanças, possibilitando afirmar que a folga organizacional é um recurso para reagir a essas mudanças ambientais e, portanto, está ligada com a estratégia da empresa. Essa folga organizacional deve, portanto, ser planejada e controlada cuidadosamente para resultar na melhor decisão organizacional possível (ILBAY, 2009).

Depreende-se que a folga organizacional pode apresentar tanto impactos positivos como negativos no desempenho da empresa. A teoria da agência focaliza impactos negativos da folga no desempenho da empresa, haja vista que os gestores utilizam-se da folga em favor próprio. A teoria comportamental apresenta aspectos positivos da folga organizacional, no sentido de facilitar iniciativas de inovação e suporte para a incerteza (WIERSMA, 2010).

Para analisar a folga organizacional em empresas, Sender (2004) categorizou-a em: antecedentes; folga organizacional propriamente dita, que envolve a natureza, tipos e medidas de folga; e o papel da folga, no comportamento da empresa, gestão, crescimento, respostas às alterações do ambiente e motivação dos funcionários, conforme demonstrado na Figura 1.



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

Fonte: adaptado de Sender (2004, p. 8).

Os fatores relacionados ao processo da folga organizacional, conforme Sender (2004), referem-se aos antecedentes, e podem ser agrupados em três níveis: indústria (estrutura), organização (características internas) e grupo de interesse (valores e crenças da coalizão).

O processo relacionado à folga organizacional em si, envolve a natureza, subdividida em recursos humanos (pessoas relacionadas à organização), recursos físicos (recursos tangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa), e recursos financeiros (recursos em espécie para utilização imediata). Esse processo envolve também o tipo de folga, que Sender (2004, p. 18) classifica como: “folga potencial, folga recuperável e folga disponível”. Destaca-se que o termo “potencial, recuperável e disponível” é encontrado na literatura por outras nomenclaturas, por exemplo, “potencial, absorvida e inabsorvida”, respectivamente.

O papel da folga organizacional é abordado por Sender (2004) como sendo, em determinadas situações, a parte essencial do tema. Esse fator está diretamente relacionado ao comportamento estratégico, crescimento da firma, gestão de coalizões, respostas ao ambiente e motivação dos funcionários. Na sequência, apresentam-se as principais medidas de folga organizacional identificadas na literatura, que serão utilizadas no decorrer do estudo.

## 2.1 Medidas de Folga Potencial

Para Moses (1992, p. 42), a folga organizacional “envolve excesso de recursos e não apenas o total dos recursos. O excesso de recursos é difícil de identificar operacionalizando medidas de folga para propósitos empíricos, e tem provado serem problemáticas e suas abordagens são amplamente variáveis”. Gary (2005, p. 648) cita que “para operacionalizar uma medida de folga organizacional é necessário primeiro especificar as demandas de trabalho dentro da empresa e o nível de recursos necessários para cumpri-las”. Nota-se que é necessário reconhecer e identificar a capacidade produtiva e operacional da empresa.

Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006) afirmam que a folga de recursos é geralmente demonstrada por meio de indicadores financeiros, sendo distinguidos três tipos de folga: potencial, recuperável/absorvida e disponível/inabsorvida. A folga potencial está representada pelas habilidades que a empresa tem de gerar recursos extraordinários relacionados ao ambiente, como aumento do capital. As medidas de folga potencial propostas por Sender (2004) são apresentadas no Quadro 2.

Folga Potencial				
Medida indicativa de Folga		7	Observações quanto à medida	Autores
1	Razão entre patrimônio líquido e capital de terceiros (Equity-to-debt ratio).	+	Capacidade não utilizada da firma de tomada de empréstimo.	Cheng e Kesner (1997)
		+	Habilidade de gerar recursos – capacidade não utilizada de empréstimos.	Rust e Katz (2002) <sup>1</sup>
2	Razão entre capital de terceiros e capital próprio, calculada a partir da divisão das dívidas de longo prazo pelo valor líquido da empresa.	-	Habilidade de levantar empréstimos para investimentos futuros.	Greenley e Oktemil (1998) <sup>2</sup> Bourgeois e Singh (1983)
3	EBIT/Juros ( <i>interest cover</i> ).	+	Habilidade de tomar risco e de levantar empréstimos adicionais.	Greenley e Oktemil (1998)
4	Razão entre o valor de mercado e o valor contábil.	+	Habilidade de levantar capital próprio adicional.	Greenley e Oktemil (1998)
5	Razão do Preço/Lucro.	+		Bourgeois e Singh (1983)
6	Pagamento de Dividendos.	+	Investimento de folga no pagamento de dividendos.	Greenley e Oktemil (1998)
7	Taxa de crescimento do lucro operacional em um período.	+	Medida de Lucratividade.	Wolf (1971)
8	Taxa de crescimento anual = (lucro operacional antes da depreciação do ano final – lucro operacional antes da depreciação do ano inicial) / (lucro operacional antes da depreciação do ano inicial x número de anos no período).	+	Adaptação do conceito de Wolf	Marino e Lange (1983)
9	Lucro Médio em um período, controlado para minimizar a influência da variância no tamanho da organização (número de empregados e volume de vendas).	+		Dimick e Murray (1978)
10	Retorno médio sobre vendas = somatório, no período, do lucro líquido antes de itens extraordinários e operações descontinuadas/ vendas líquidas.	+	Adaptação do conceito de Dimick & Murray	Marino e Lange (1983)
11	<i>Rating</i>	+		Bourgeois (1981)
12	Comparação do retorno sobre o ativo (ROA) e margens de fluxo de caixa por dólar vendido em cada firma com a mediana da indústria.	+	*Medidas de lucratividade *Controle de variância do desempenho em indústrias diferentes *ROA visa evitar os efeitos confusos que a estrutura de capital pode causar nas medidas de retorno sobre o PL *A margem de fluxo de caixa por venda	Marino e Lange (1982)

			é um critério complementar devido à expectativa que, durante períodos de adversidade econômica quando os retornos sobre o ativo estão em baixa, os padrões de alocação de folta têm mais chance de serem mantidos em firmas com fluxo de caixa suficiente.	
13	Alto nível de folga: $ROA_{ij}^3 > = \text{Med}(ROA)_j^4$ ou $FC/V_{ij}^5 > = \text{Med}(FC/V)_j^6$ Baixo nível de folga: $ROA_{ij} < \text{Med}(ROA)_j$ ou $FC/V_{ij} < \text{Med}(FC/V)_j$	+	Adaptação do conceito de Marino & Lange	Marino e Lange (1983)

**Quadro 2 – Medidas de Folga Potencial**

Fonte: Sender (2004, p. 21-23).

<sup>1</sup> Os autores não apresentaram esta medida como folga potencial, mas foi assim classificada neste estudo;

<sup>2</sup> Os autores não apresentaram esta medida como folga potencial, mas foi assim classificada neste estudo;

<sup>3</sup> Retorno sobre ativos da firma i no período j; Os autores não apresentaram esta medida como folga potencial, mas foi assim classificada neste estudo;

<sup>4</sup> Mediana do retorno sobre ativos da indústria durante o período j;

<sup>5</sup> Fluxo de caixa por dólar de venda da firma i no período j;

<sup>6</sup> Mediana do fluxo de caixa por dólar de venda da indústria durante o período j;

<sup>7</sup> Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto maior o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para este estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

De acordo com 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”.

**2.2 Medidas de Folga Recuperável/Absorvida**

A folga recuperável e/ou absorvida como menciona a literatura, está representada por seus recursos ora já absorvidos pela organização, podendo também ser recuperados por meio de aumentos na eficiência, como por exemplo custos elevados que poderiam vir a ser reduzidos (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).O Quadro 3 demonstra as medidas de folga absorvida proposta por Sender (2004).

Folga Recuperável/Absorvida				
Medida		Observações quanto à medida	Autores	
14	Razão entre as Despesas Gerais, Administrativas e de Vendas e o Valor de Vendas.	+	Rust et al. (2002)	
			Cheng e Kesner (1997)	
			Bourgeois e Singh (1983)	
		+	Captura a folga absorvida em salários, despesas de overhead e outros vários custos administrativos.	Singh (1986)
15	Capital de Giro/ Vendas	+		Singh (1986)
	Capital de Giro como Percentual de Vendas = Contas a Receber/Vendas <sup>8</sup>	+		Bourgeois e Singh (1983)
	Capital de Giro como Percentual de Vendas = Estoque/Vendas <sup>9</sup>	+		
16	Medida qualitativa/perceptual: cinco opções (1= resultado não será afetado; 5 = resultado será reduzido em 20%) para responder as perguntas abaixo:			Nohria e Gulati (1996) <sup>10</sup>

	“Assumindo que devido a um acontecimento repentino, 10% do tempo de todo o seu pessoal deva ser gasto com tarefas que não têm nenhuma relação com o trabalho e as responsabilidades do seu departamento. Quanto será o impacto no próximo ano?”		
	“Assumindo que devido a um acontecimento similar, o orçamento operacional do seu departamento será reduzido em 10%. O quanto seu trabalho será afetado no próximo ano?”		
17	Liquidez Corrente = Ativo Corrente/ Passivo Corrente	+	Habilidade de gerar recursos líquidos em excesso às obrigações de curto prazo. Greenley e Oktemil (1998)
18	Fluxo de Caixa/ Investimentos	+	Habilidade de gerar capital interno para investimentos futuros. Greenley e Oktemil (1998)
19	Vendas por Empregado	+	Habilidade de obter receita excedente dos funcionários. Greenley e Oktemil (1998)

### Quadro 3 – Medidas de Folga Recuperável/Absorvida

Fonte: Sender (2004, p. 24-25).

<sup>8</sup> Bourgeois (1981) considerava os aspectos juntos, porém em Bourgeois e Singh (1983) foram separados de acordo com a classificação da folga;

<sup>9</sup> Bourgeois (1981) considerava os aspectos juntos, porém em Bourgeois e Singh (1983) foram separados de acordo com a classificação da folga;

<sup>10</sup> Não foi classificado pelos autores, mas para este estudo foi considerado como medida de Folga Potencial;

<sup>11</sup> Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para este estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

Considera-se nessa tipologia de folga 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. 1986, p. 866). Para Thomson e Millar (2001, p. 66), 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”.

### 2.3 Medidas de folga disponível/inabsorvida

A folga disponível e/ou inabsorvida representa os recursos disponíveis na empresa que não foram empregados em objetivos específicos, como por exemplo, excesso de liquidez (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006). O Quadro 4 demonstra as medidas de folga disponível/inabsorvida proposta por Sender (2004).

Folga Disponível/Inabsorvida			
Medida	<sup>15</sup>	Observações quanto à medida	Autores
20	Capital de Giro/ Vendas <sup>12</sup>	-	Folga investida em capital de giro. Greenley e Oktemil (1998)
21	Razão entre as Despesas Gerais, Administrativas e de Vendas e o Valor de Vendas <sup>13</sup> .	-	Folga investida em salários, despesas de <i>overhead</i> e despesas administrativas diversas. Greenley e Oktemil (1998)
22	Índice de Liquidez Seca (Extensão na qual a soma do caixa e aplicações líquidas no ano cobriu o passivo corrente).	+	Valor de recursos líquidos não comprometidos com passivos no futuro próximo. Singh (1986)
23	Retorno = (Lucro Líquido – Dividendos)/Vendas.	+	Bourgeois e Singh (1983)

24	Pagamento de Dividendos = Dividendos/Valor Líquido.	= -		Bourgeois e Singh (1983)
25	Capital de Giro como Percentual de Vendas = (Caixa e Aplicações - Passivo Corrente)/Vendas <sup>14</sup>	= -		Bourgeois e Singh (1983); Rust e Katz (2002)
26	Vendas/Total de Ativos	+ -	Folga investida em ativos fixos e correntes.	Greenley e Oktemil (1998)

#### Quadro 4 – Medidas de folga disponível/inabsorvida

Fonte: Sender (2004, p. 26).

<sup>12</sup> Esta mesma medida foi apresentada na parte de folga absorvida. No entanto, os autores consideram-na como folga inabsorvida (folga investida), sugerindo um sinal contrário aos demais autores. Ou seja, a folga absorvida, quanto maior o fator, maior a folga; a folga inabsorvida, quanto menor o fator, maior a folga;

<sup>13</sup> Esta mesma medida foi apresentada na parte de folga absorvida. No entanto, os autores em questão consideram-na como folga inabsorvida (folga investida), sugerindo um sinal contrário aos demais autores. Ou seja, enquanto folga absorvida, quanto maior o fator, maior a folga; enquanto folga inabsorvida, quanto menor o fator, maior a folga;

<sup>14</sup> Bourgeois (1981) considera os aspectos juntos, porém em Bourgeois e Singh (1983) foram separados de acordo com a classificação da folga.

<sup>15</sup> Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para este estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

A folga disponível, segundo Thomson e Millar, (2001, p. 66), “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, mas que podem ser rapidamente deslocadas para aumentar a produção ou cumprir qualquer outra meta”. Observa-se que são várias as medidas de folga organizacional presentes na literatura, porém é relevante destacar que este estudo irá utilizar-se de algumas das métricas de cada medida de folga apresentada para a análise empírica.

### 3 Indicadores econômico-financeiros influenciados pela folga organizacional

Holanda, Cavalcante e Carvalho (2009, p. 84) consideram que “é através da medição que se obtém informações para o questionamento ou avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas do sistema organizacional estão sendo atingidos e permitindo a definição de ações caso necessário”. Os autores destacam que “a medição possibilita um diagnóstico prévio da situação da empresa, o acompanhamento através de padrões definidos, que possibilitam ações corretivas em tempo hábil, a partir de identificações de problemas; acompanhamento do impacto das ações de melhorias, além de comparações com o ambiente externo e o envolvimento dos colaboradores”.

Vários indicadores econômico-financeiros são utilizados na literatura para avaliar o desempenho das organizações a partir das informações disponíveis nas demonstrações contábeis. Dentre os indicadores citam-se: indicadores de liquidez (liquidez corrente; liquidez seca; liquidez imediata e liquidez geral); indicadores de atividade (prazo médio de estocagem; prazo médio de pagamento a fornecedores; prazo médio de cobrança); indicadores de endividamento e estrutura (relação capital de terceiros/capital próprio; relação capital de terceiros/passivo total; imobilização de recursos permanentes); indicadores de rentabilidade (retorno sobre o ativo – ROA; retorno sobre o investimento – ROI; retorno sobre o patrimônio líquido – ROE; rentabilidade das vendas); indicadores de análise de ações (lucro por ação LPQ; índice preço/lucro – P/L).

Alguns estudos identificados na literatura relacionam o nível de folga organizacional ao desempenho obtido pela empresa (SENDER, 2004). Os estudos de Singh (1986), Bromiley (1991), Miller e Leiblein (1996) constataram que há uma forte relação entre o nível de folga

organizacional e o desempenho das organizações. O Quadro 5 apresenta os principais indicadores que são influenciados pela folga organizacional, adotados em estudos anteriores.

Fatores	Observações obtidas	Autores
Desempenho da firma	A folga parece estar associada ao ROA (Retorno sobre Ativo), mas uma relação não linear é suportada pelo estudo.	Bromiley (1991)
	A folga é associada positivamente ao ROI (Retorno sobre Investimento). Esta associação é moderada pelas variáveis de ambiente.	McArthur e Nystrom (1991)
	A folga é associada negativamente ao ROI, com crescimento de vendas e à participação de mercado. Não foi identificada moderação.	Oktemgil e Greenley (1996)
	Das três medidas utilizadas, somente duas foram associadas positivamente ao ROE (Retorno sobre Patrimônio Líquido), ao ROA (Retorno sobre Ativo) e ao desempenho percebido	Singh (1986)
Discordância estratégica	Não foram encontrados efeitos significativos da folga na discordância estratégica.	Bourgeois e Singh (1983)
Comportamento político	Reforçou a relação entre a folga potencial e comportamento político, mas atenuou a relação entre este e a folga recuperável. Forte relação negativa entre o aumento da folga recuperável e o comportamento político. Significativa relação positiva entre o aumento da folga potencial e o comportamento político.	Bourgeois e Singh (1983)
Discordância estratégica	A folga em geral (disponível e potencial) reduz a discordância estratégica (relação passa negativa fraca para negativa forte).	Bourgeois e Singh (1983)
Tomada de risco	A folga recuperável está relacionada a um aumento na tomada de riscos, mas a folga disponível não possui relação com a tomada de risco.	Singh (1986)
Descentralização da tomada de decisão	Alto nível de folga recuperável reduz a descentralização.	Singh (1986)
Inovação	Os resultados fornecem um forte suporte para a hipótese da relação em forma de curva U-invertida entre folga organizacional e inovação.	Nohria e Gulati (1996)
Resposta a mudanças no ambiente	Condicional aos padrões de alocação de recursos da firma, a folga organizacional tem diferentes efeitos na extensão da resposta ao ambiente; Uma pequena variação entre as duas variáveis de folga (disponível e potencial) também suporta as hipóteses.	Cheng e Kesner (1997)

**Quadro 5 – Indicadores influenciados pela folga organizacional em estudos anteriores**

Fonte: adaptado de Sender (2004, p. 41-45).

Conforme pode ser observado no Quadro 5, dos fatores que são influenciados pela folga organizacional e testados empiricamente, o desempenho da firma foi o que se destacou dentre as análises. Seguem-se os seguintes fatores: comportamento político, redução da força de trabalho, discordância estratégica, tomada de riscos, descentralização na tomada de decisão, inovação e resposta a mudanças no ambiente.

A “folga organizacional vem ao longo do tempo sendo utilizada para explicar diversos fenômenos organizacionais, inclusive conflito-meta, comportamento político, efetividade e inovação” (NOHRIA; GULATI 1996, p. 1245). Neste sentido é que este estudo se propõe a analisar e comparar a folga organizacional com medidas de desempenho calculadas por meio de indicadores de rentabilidade, especificamente o ROA, ROE e ROI, para identificar os possíveis fenômenos organizacionais desta relação entre folga organizacional e indicadores.

O retorno sobre o ativo (ROA) “revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos” (ASSAF NETO, 2010, p. 91). Este é um dos indicadores mais relevantes na análise de balanços, por apresentar o desempenho da empresa de forma global, demonstrando o quanto a empresa apresentou de lucro líquido relacionado

aos investimentos totais. Relacionando este indicador de rentabilidade à folga organizacional, Bromiley (1991) constatou que a folga pode estar diretamente relacionada ao Retorno sobre o Ativo, porém uma relação não-linear não foi suportada na análise realizada.

O ROE é utilizado como indicador de rentabilidade e busca representar a medida geral de desempenho das empresas. Para Assaf Neto (2010, p. 93), “este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. [...] para cada unidade monetária de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, mede-se quanto os acionistas auferem de lucro”. Singh (1986) constatou que a folga organizacional está positivamente associada ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

O retorno sobre o investimento (ROI) é utilizado como medida de rentabilidade, pois relaciona todos os lucros obtidos em um determinado período de tempo com os investimentos realizados pela empresa. Assaf Neto (2010, p. 92) cita que “enquanto os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa, o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios. É o capital que rigorosamente deve ser remunerado”.

Comparando esse indicador de rentabilidade à folga organizacional foram identificados resultados diferenciados. McArthur e Nystrom (1991) constataram que a folga organizacional está associada positivamente ao Retorno sobre o Investimento, e tal associação se apresentou moderada em relação às variáveis de ambiente analisadas. Já o resultado do estudo de Oktemgil e Greenley (1996) foi o inverso, ou seja, a folga está negativamente associada ao Retorno sobre o Investimento, com relação ao crescimento de vendas e à participação de mercado.

#### **4 Aspectos metodológicos**

O estudo caracteriza-se como descritivo e foi realizado por meio de estudo documental e com abordagem quantitativa do problema. Nesse contexto, o estudo descreve a relação entre indicadores de rentabilidade com medidas de folga organizacional de empresas brasileiras, com vistas em identificar os índices que melhor explicam as folgas organizacionais.

##### **4.1 População e Amostra**

A população da pesquisa compreendeu as 500 Maiores e Melhores empresas de 2010 da Revista Exame. A seleção das empresas deu-se por setor de atividades, considerando as maiores empresas por vendas. Após a seleção das empresas, entrou-se no sítio da BM&FBovespa para verificar se estavam listadas na bolsa de valores. As empresas que estavam listadas foram classificadas para análise, e as que não estavam listadas foram excluídas da pesquisa. Além de estarem listadas na BM&FBovespa, era necessário ter os dados disponíveis na base da Economática® para que fosse possível acessar os indicadores para o cálculo das folgas e indicadores de desempenho.

Foram identificadas 119 empresas que atendiam as condições estabelecidas, constituindo-se na amostra de pesquisa. Estas empresas pertencem aos seguintes setores: atacado, comunicações, diversos (1); autoindústria, transportes (6); bens de capital; indústria de construção (7); bens de consumo, serviços, siderurgia e metalurgia (9); eletroeletrônico, mineração (2); energia (20); indústria digital, produção agropecuária, telecomunicações (3); papel e celulose (4); química e petroquímica (5); têxteis (14); varejo (8).

##### **4.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados é “a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 32). Neste estudo ela se deu no mês de dezembro de 2011,

por meio da base de dados Economática®. Na coleta de dados, dois constructos foram desenvolvidos para identificar as medidas de desempenho e as de folga organizacional. O Quadro 5 demonstra o constructo da pesquisa quanto às medidas de folga organizacional, apresentando as principais métricas utilizadas para o cálculo das folgas.

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

**Quadro 5 – Constructo com medidas de folga organizacional**

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).

Observa-se no Quadro 5 que foram analisadas três medidas de folga organizacional: potencial, inabsorvida e absorvida. Para a escolha dos indicadores levou-se em consideração a menção de Bourgeois e Singh (1983, p. 43), os quais perceberam “que diferentes medidas poderiam ser consideradas como estando ao logo de um *continuum* que representa a facilidade ou a rapidez com que a folga de recursos poderiam ser recuperados para a reorganização potencial”. Os autores citam como exemplo, caixa e títulos negociáveis, que representam facilmente os recursos disponíveis; contas a receber e despesas, que podem levar mais tempo e esforço para reduzir; e o potencial de captação de capital representado pelas mudanças no preço das ações é apenas isso – potencial (folga disponível do ambiente externo).

Os dados para o cálculo dos tipos de folga organizacional, bem como para os indicadores de desempenho das empresas analisadas, foram coletados por meio da Economática® e tabulados em planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel* para posterior cruzamento dos dados com os indicadores de rentabilidade. A partir das discussões sobre medidas de desempenho utilizadas nas análises sobre folga organizacional, elaborou-se o constructo descrito no Quadro 6, que mostra as medidas de desempenho selecionadas para o estudo, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI).

Medidas de desempenho	Métricas de Cálculo – Indicadores de rentabilidade
Rentabilidade do Ativo (ROA)	ROA = Lucro Líquido/Ativo Total
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	ROE = Lucro Líquido/Patrimônio Líquido
Retorno sobre Investimento (ROI)	ROI = Resultado Líquido/Investimento

**Quadro 6 – Constructo com medidas de desempenho calculadas por meio de indicadores de rentabilidade**

Fonte: adaptado de Singh (1986), Bromiley (1991), McArthur e Nystrom (1991).

Justifica-se, portanto, a escolha das respectivas métricas de desempenho, uma vez que estudos anteriores já identificaram possíveis relações destas métricas com a folga organizacional. Calcularam-se as medidas de folga organizacional das empresas que compõem a amostra, bem como as medidas de desempenho por meio de indicadores de rentabilidade com o auxílio de planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*.

### 4.3 Modelos de análise

De posse das medidas de folga e de desempenho, conforme especificado nos dois constructos, utilizou-se do método estatístico regressão linear múltipla para comparar e analisar quais indicadores de rentabilidade melhor explicam a folga organizacional. Para isso foram inseridas todas as variáveis e os respectivos modelos foram desenvolvidos:

$$\begin{aligned}
 ROA_t &= \alpha_a + \beta_1 POT + \beta_2 ABS + \beta_3 INAB + \varepsilon_{at} \\
 ROE_t &= \alpha_a + \beta_1 POT + \beta_2 ABS + \beta_3 INAB + \varepsilon_{at} \\
 ROI_t &= \alpha_a + \beta_1 POT + \beta_2 ABS + \beta_3 INAB + \varepsilon_{at}
 \end{aligned}$$

Onde:

ROA: Rentabilidade do Ativo  
 ROE: Rentabilidade do Patrimônio Líquido  
 ROI: Rentabilidade sobre o Investimento  
 POT: Folga Potencial  
 ABS: Folga Absorvida  
 INAB Folga inabsorvida  
 $\varepsilon_{at}$ : Termo Residual

Com o desenvolvimento dos modelos de análises foram rodados os testes estatísticos para avaliar a significância do modelo e dos parâmetros por meio do programa de análises estatísticas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 19.0 for Windows*.

## 5 Descrição e análise dos dados

Nesta seção apresentam-se os cálculos das folgas organizacionais e a aplicação da regressão linear múltipla para identificar entre as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade, quais melhor explicam os três tipos de folga organizacional de empresas brasileiras. O primeiro cálculo refere-se aos três tipos de folga organizacional (potencial, inabsorvida e absorvida), conforme os indicadores utilizados e apresentados na metodologia de pesquisa e obtidos na base de dados Economática@.

Considerando que a pesquisa contou com 119 empresas para análise, optou-se por apresentar, na Tabela 1, uma análise descritiva com as medidas de tendência central, a média e mediana, para descrever de modo geral os dados analisados. Descrevem-se também as medidas de dispersão, por meio da evidenciação do desvio padrão, assim como o valor máximo e mínimo dos dados analisados.

**Tabela 1 – Estatística descritiva das folgas**

Medidas de Folga	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Folga Potencial	1,07	0,78	-,055	6,50	1,05
Folga Inabsorvida	-0,03	-0,06	-6,09	2,01	0,72
Folga Absorvida	0,60	0,50	0,12	8,75	0,81

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1, que dos dados analisados, o que mais obteve diferença entre a média e a mediana foi a variável da folga potencial, variável esta que apresenta a relação entre o patrimônio líquido e o capital de terceiros. Já as variáveis de folga inabsorvida e folga absorvida possuem certa semelhança entre a média e mediana. Quanto ao desvio padrão, a folga inabsorvida é a que apresenta maior aproximação com a média das empresas analisadas (0,72). Tal folga analisa as despesas, contas a receber e estoques em relação às vendas. Já a folga potencial apresentou desvio padrão de 1,05, sendo este considerado um desvio padrão alto, e, conseqüentemente, com maior variabilidade em torno da média.

Após os cálculos das folgas organizacionais (potencial, inabsorvida, absorvida) das empresas que compõem a amostra, bem como dos indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI), calculadas por meio de planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, foram desenvolvidos três modelos de análise estatística para responder a questão de pesquisa. Após o cálculo inicial das folgas e indicadores de rentabilidade, aplicaram-se os modelos desenvolvidos na regressão linear com os dados das empresas pertencentes à amostra, utilizando o *software* estatístico SPSS, versão 19.0.

Para o cálculo do indicador de rentabilidade ROI, 42 empresas da amostra foram excluídas por não apresentarem dados suficientes na conta de investimentos. Considera-se que tal exclusão não altera de forma significativa os dados, por considerar que as 77 empresas são representativas, se comparadas com as 119 empresas da amostra. A Tabela 2 apresenta os dados da correlação entre as variáveis analisadas e a significância de ambas. O número de

observações refere-se à quantidade de empresas analisadas para cada indicador de desempenho, sendo o ROA e o ROE com 119 observações e ROI o com 77 observações.

**Tabela 2 - Correlação entre as variáveis e significância**

Indicador	Número observações	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão Estimado	Sig.
ROA	119	,672(a)	,452	,438	,053	,000(a)
ROE	119	,475(a)	,225	,205	,205	,000(a)
ROI	77	,402(a)	,162	,128	13600,648	,004(a)

a Predictors: (Constant), Folga Absorvida, Folga Potencial, Folga Inabsorvida.

b Dependent Variable: ROA; ROE; ROI

Fonte: dados da pesquisa.

Considera-se que quando os coeficientes das regressões, demonstrarem significância igual a 0,000 e este coeficiente for menor que  $\alpha = 0,05$ , o modelo descrito pela regressão é significativo. Nota-se na Tabela 2, que a relação entre as folgas e as medidas de desempenho, foram significantes ao nível de  $\alpha = 0,05$ . Constata-se que há uma moderada correlação entre a variável dependente (ROA) e as variáveis independentes analisadas. Tal constatação é dada pelo coeficiente de 0,672. Isso é possível visto que o índice de qualidade na aproximação tem aproximadamente 45% de precisão no modelo, se comparado com os demais índices.

No que tange às variáveis dependentes ROE e ROI, constata-se que também há uma correlação moderada, se comparado com as variáveis independentes, por ter apresentado um coeficiente de 0,475 e 0,402, respectivamente. O índice de aproximação foi de 22% de precisão para o ROE e 16% para o ROI. Singh (1986) constatou que a folga é associada positivamente ao desempenho, visto que das três medidas utilizadas no estudo, somente duas foram associadas positivamente ao ROE e ROA, assim como constatado nesta pesquisa.

Na Tabela 3 descrevem-se os coeficientes da regressão, segundo os três modelos de regressão desenvolvidos. Busca-se analisar os coeficientes de significância, os coeficientes não normalizados e os coeficientes normalizados. Com os respectivos coeficientes é possível verificar a relação dos conjuntos específicos de folgas organizacionais (potencial, inabsorvida, absorvida) com indicadores de desempenho (ROA, ROE, ROI).

**Tabela 3 – Coeficientes da regressão**

Indicador		Coeficientes não normalizados		Coeficientes normalizados	T	Sig.
		B	Sid. Error	Beta		
ROA	(Constant)	,032	,009		3,708	,000
	Folga Potencial	,001	,005	,022	,305	,761
	Folga Inabsorvida	,100	,011	1,005	9,393	,000
	Folga Absorvida	,065	,009	,735	7,023	,000
ROE	(Constant)	,139	,032		4,283	,000
	Folga Potencial	-,054	,018	-,247	-2,925	,004
	Folga Inabsorvida	,159	,041	,498	3,917	,000
	Folga Absorvida	,189	,035	,664	5,333	,000
ROI	(Constant)	-103,021	4022,473		-,026	,980
	Folga Potencial	-2436,507	1388,472	-,197	-1,755	,083
	Folga Inabsorvida	12605,334	3680,349	,386	3,425	,001
	Folga Absorvida	11282,316	6294,906	,192	1,792	,077

a Dependent Variable: ROA

b Dependent Variable: ROE

c Dependent Variable: ROI

Fonte: dados da pesquisa.

Os coeficientes resultantes dos modelos de regressão desenvolvidos, contemplando os indicadores de desempenho e as folgas organizacionais, podem ser observados na Tabela 3. Destaca-se que a significância das variáveis, ou seja, o índice de confiabilidade, é identificado

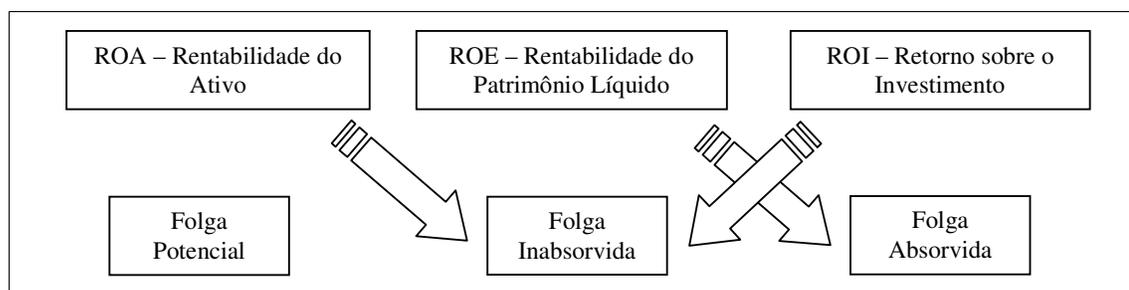
no indicador ROA e ROE por meio da constante, e nos indicadores ROA e ROE por meio das variáveis de folga inabsorvida e absorvida, respectivamente, por apresentarem um índice de 0,000, sendo estes menores que  $\alpha = 0,05$ .

A folga potencial não apresentou significância se comparado com o indicador ROA, por apresentar um coeficiente de 0,761. O indicador de desempenho ROI, com exceção da folga inabsorvida, não apresentou significância em nenhuma outra medida de folga organizacional. Pode-se comparar os achados da pesquisa com os de McArthur e Nystrom (1991), que observaram que a folga organizacional é positivamente associada ao desempenho das empresas. Concorde-se com essa afirmativa, por considerar que ambos os indicadores de desempenho explicam as respectivas folgas, com maior ou menor intensidade.

Os coeficientes normalizados buscam comparar os indicadores de desempenho com as folgas organizacionais objeto de estudo. Nesse caso, constata-se que a medida de desempenho, calculada por meio do ROA, melhor explica a folga inabsorvida, por apresentar um índice de coeficiente normalizado de 1,005, sendo este maior que os demais índices analisados. O ROE melhor explica a folga absorvida por apresentar um coeficiente de normalidade de 0,664. Analisando o indicador ROI, constata-se que este melhor explica a folga inabsorvida, visto ter apresentado um coeficiente de normalidade de 0,386 se comparado às demais folgas organizacionais.

Outro fator relevante que pode ser observado na Tabela 3, é que a folga potencial dos indicadores de desempenho ROE e ROI estão com sinais negativos. Isso significa que quanto maior a folga organizacional, menor o respectivo índice de desempenho das organizações. Existe também a tendência de a folga potencial ser inversa ao desempenho da empresa, com exceção do índice de desempenho ROI, por não ter apresentado significância. Resultados similares foram constatados por Bromiley (1991), que constatou que um nível médio de folga está diretamente associado com mau desempenho das organizações. Oktemgil e Greenley (1996) também constataram que a folga é associada negativamente ao ROI, com crescimento de vendas e à participação de mercado.

A Figura 2 apresenta os indicadores de desempenho que melhor explicam os três tipos de folgas organizacionais das 119 empresas analisadas.



**Figura 2 – Indicadores de desempenho que melhor explicam os três tipos de folgas organizacionais**  
 Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se na Figura 2 e após análises estatísticas que os indicadores de rentabilidade ROA e ROI melhor explicam a folga inabsorvida, que representa os recursos que ainda não foram assimilados ou comprometidos com as atividades das empresas (MOSES, 1992). Porém, há de se considerar que mesmo o ROI apresentando relação com a folga inabsorvida, ele ficou abaixo das demais folgas e indicadores de desempenho (0,386). O ROE melhor explica a folga absorvida, que representa uma folga de recurso autorizado, do qual produz um custo adicional para a empresa, capacidade sobressalente, bem como excesso de pessoal (THOMSON; MILLAR, 2001).

## 6 Considerações finais

O estudo objetivou identificar as medidas de desempenho, calculadas por meio de indicadores de rentabilidade (ROA, ROE, ROI) que melhor explicam três tipos de folga organizacional (potencial, absorvida, inabsorvida) em empresas brasileiras. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada para determinar as medidas de desempenho e medidas de folga organizacional, com base em dados financeiros extraídos da Economática@. E para analisar quais dos três tipos de indicadores de desempenho melhor explicam as respectivas folgas organizacionais aplicou-se regressão linear múltipla.

Os resultados mostram que todas as empresas analisadas apresentam folga organizacional, tanto a folga potencial, como a inabsorvida e a absorvida. A folga potencial, calculada pela relação do patrimônio líquido com o capital de terceiros, apresentou maior diferença entre a média e mediada das demais folgas analisadas, considerando que as demais folgas apresentaram certa semelhança entre a média e a mediana. O desvio padrão demonstra que a folga inabsorvida é a que apresenta maior aproximação com a média das empresas analisadas. Essa medida de folga organizacional analisa as despesas, contas a receber e estoques em relação as suas vendas.

Constatou-se também que o modelo proposto para a análise dos dados é significativo, considerando que a relação entre as folgas e as medidas de desempenho apresentaram significância ao nível de  $\alpha = 0,05$ , demonstrando uma moderada correlação entre as variáveis dependentes ROA, ROE e ROI se comparada com as variáveis independentes (folga potencial, absorvida e inabsorvida). O índice de confiabilidade foi identificado por meio da constante nos indicadores ROA e ROE, e nos indicadores ROA e ROE por meio das variáveis independentes de folga inabsorvida e absorvida. Verificou-se que a folga potencial não apresentou significância se comparada com o indicador ROA. O indicador ROI, com exceção da folga inabsorvida, não apresentou significância em nenhuma outra medida de folga.

Conclui-se com base nas análises vislumbradas no estudo, que o indicador ROA, melhor explica a folga inabsorvida, o ROE melhor explica a folga absorvida e o indicador ROI melhor explica a folga inabsorvida. A folga inabsorvida apresentou um coeficiente de normalidade de 0,386, superior se comparado às demais folgas organizacionais. Os resultados são convergentes com os estudos de Singh (1986), Bromiley (1991), McArthur e Nystrom (1991), que identificaram relação positiva com os diferentes tipos de folga organizacional relacionados às medidas de desempenho das organizações.

Uma possível explicação para o indicador ROA estar explicando a folga inabsorvida decorre do fato de tal indicador apresentar o desempenho da empresa de forma global. Demonstra quanto a empresa apresentou de lucro líquido relacionado aos seus investimentos. A função da folga inabsorvida está em apresentar os recursos que ainda não foram assimilados e consumidos na organização, estando disponíveis na empresa. Isso também ocorre com relação ao ROI, que apresenta a rentabilidade da empresa relacionada aos lucros obtidos em determinado período de tempo. Com o propósito de continuidade das pesquisas relacionadas à folga organizacional, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas envolvendo tanto indicadores utilizados por esse estudo, como outros indicadores não-financeiros para fins de comparações em outros setores de atividades.

## Referências

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOUDON, R. **Os métodos em sociologia**. São Paulo: Ática, 1989

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

BOURGEOIS, L. J.; SINGH, J. V. Organizational slack and political behavior among top

management teams. **Academy of Management Proceedings**. p. 43-47, 1983.

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

CHENG, J.L. C; KESNER, I. F. Organizational slack and responseto environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**. v. 23, n. 01, p. 1-18, 1997.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J. et al. (org). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

FACÓ, J. F. B.; CSILLAG, J. M. Innovativeness of Industry ConsideringOrganizational Slack and Cooperation. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, p. 108-120, Jul/Dec. 2010.

GREENLEY, G. E; OKTEMGIL, M. A comparison of slack resources in high and low performing british companies. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 3, maio, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

HOLANDA, F. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; CARVALHO, J. R. M. medição de desempenho empresarial em organizações de construção civil: uma aplicação utilizando a análise multivariada. **Revista de Informação Contábil**, v. 3, n. 4, p. 81-102, out./dez., 2009.

ILBAY, O. **Antecedents and effects of organizational slack**. 2009. 39f. Master Thesis, Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Amsterdam, 2009.

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

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.

MILLER, D.;LANT; T. K.; MILLIKEN, F. J.; KOM, H. J. . The evolution of strategic simplicity: Exploring two models of organizational adaption. **Journal of Management**. v. 22, n. 6, p. 863-887, 1996.

MILLER, K. D.; LEIBLEIN, M. J. Corporate risk-return relations: returns variability versus downside risk. **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 01, p. 91-122, 1996.

MOSES, O. D. Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. **Journal of Organizational Change Management**. v. 05, n. 03, 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.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos e pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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. 169f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SENDER, G. **O papel da folga organizacional nas empresas:** um estudo em bancos brasileiros. 2004. 226f. 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. 02, p. 65-83, 2001.

RUST, K. G; KATZ, J. P. Organizational slack and performance: the interactive role of workforce changes. **Strategic Management Track of the Midwest Academy of Management Conference.** Abril, 2002.

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