

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

Curso de Mestrado em Administração

Bárbara Angélica Pereira Silva

**EFEITOS DO AMBIENTE COMPETITIVO, DOS FATORES
ESTRATÉGICOS E DA FOLGA ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL
ABERTO**

Professor Orientador Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte

Agosto/2014

Bárbara Angélica Pereira Silva

EFEITOS DO AMBIENTE COMPETITIVO, DOS FATORES ESTRATÉGICOS E DA FOLGA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica de organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Professor Orientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte

Agosto/2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586e Silva, Bárbara Angélica Pereira, 1982.
Efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto / Bárbara Angélica Pereira Silva. – Belo Horizonte, 2014.
70 f. : il. ; 29,7 cm.

Orientador: Alexandre Teixeira Dias
Dissertação (Mestrado em Administração),
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014.

1. Planejamento empresarial. 2. Folga organizacional. 3. Desempenho. I. Título. II. Dias, Alexandre Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.012.2



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “Efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto”, de autoria da Mestranda **Bárbara Angélica Pereira Silva** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Marcos Antônio de Camargos – CEPEAD / UFMG

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de agosto de 2014.

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte- MG
Tel. (31) 3228-3060
www.fumec.br

À minha avó Margarida, pelo exemplo de mulher
e pela dedicação incondicional
a toda família.

AGRADECIMENTOS

É com imensa alegria e satisfação que concluo esta dissertação de mestrado. Certamente, sozinha e sem o amparo de pessoas da minha mais alta estima eu não conseguiria. Peço desculpas aquelas que não foram lembradas nestes “Agradecimentos”.

Primeiramente, a Deus, pelos espíritos de luz e pelos anjos que colocou em meu caminho no decorrer de toda a minha vida e na conclusão desta etapa, sem os quais seria inviável a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Cosme Lúcio e Maria da Conceição, pela vida e pelo apoio incondicional; às minhas irmãs, Luciane, Carolina e Gabriela, pela paciência e pelo encorajamento; e a toda minha família, por todo apoio e sustentação.

Aos meus colegas de trabalho da Sociedade Mineira de Cultura e da FACISABH, pelo incentivo. Em especial, ao Renato Thiago, por todo o incentivo, apoio e ajuda na conclusão de mais esta etapa; à Renata Moreno pela ajuda, apoio e orações, tão importantes neste período; e ao Anderson Marinho, pela revisão metodológica.

Aos mestres da Fumec, que foram fundamentais para a ampliação do meu conhecimento. Aos funcionários da Fumec, de modo particular aos colaboradores da secretária de mestrado, principalmente ao Júlio César Teixeira Silva.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias, pela orientação, dedicação, compreensão, aprendizado e pelo tempo dispensado na orientação deste estudo.

"Aos outros eu dou o direito de ser como são, a mim dou o dever de ser cada dia melhor" (Chico Xavier).

RESUMO

Este estudo tem por objetivo mensurar os efeitos dos construtos ambiente competitivo, fatores estratégicos, folga organizacional e desempenho em empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012. O estudo destes construtos foi importante, pois conduziu à construção das hipóteses. Trata-se de pesquisa predominantemente documental e quantitativa. A amostra estudada foi constituída de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012. O software utilizado no tratamento dos dados foi o SMARTPLS 2.0.M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005), utilizado no tratamento estatístico da técnica utilizada neste estudo, que se trata da modelagem de equações estruturais. Os resultados obtidos demonstraram que as empresas analisadas tendem a se comportar de maneira conservadora, atingindo níveis baixos de folga organizacional, a fim de não comprometer o desempenho.

Palavras-chave: Folga organizacional. Ambiente competitivo. Fatores estratégicos. Desempenho.

ABSTRACT

This study aims to measure the effects of the constructs competitive environment, strategic factors, organizational slack and performance in Brazilian publicly traded companies active in 2012. The study of these constructs was important because it led to the construction of hypotheses. It is predominantly documentary and quantitative research. The sample consisted of Brazilian companies traded in active 2012. The software used in the data analysis was the SmartPLS 2.0.M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005), used in the statistical treatment of the technique used in this study , it is the structural equation modeling. The results showed that the analyzed companies tend to behave conservatively, reaching low levels of organizational slack in order to not compromise performance.

Keywords: Organizational slack. Competitive environment. Strategic factors. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de ecologia organizacional.....	17
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	21
Figura 3 - Correntes teóricas de conceituação do desempenho empresarial.....	39
Figura 4 - Modelo estrutural e de mensuração.....	45
Figura 5 - Hipóteses da pesquisa.....	51
Quadro 1 - Definições de folga organizacional.....	33
Quadro 2 - Definições de folga organizacional após a pesquisa de Bourgeois (1981)	34
Quadro 3 - Natureza dos recursos que podem compor a folga organizacional.....	36
Quadro 4 - Mensuração da folga.....	38
Tabela 1 - Distribuição de frequência - amostra.....	54
Tabela 2 - Parâmetros estimados para os modelos de mensuração.....	55
Tabela 3 - Parâmetros estimados para o modelo estrutural.....	56

LISTA DE SIGLAS

CPV - Custo do produto ou mercadoria vendida

DP - Dias do período considerado (360 dias para um ano; 30 por mês)

DRm - Duplicatas a receber (média do período)

EBITIDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ESTm - Estoque médio

HHI - Herfindahl-Hirschman

IMP - Impostos sobre vendas

LPA – Lucro por ação

P/L – Índice preço/lucro

PDCPET - Participação das dividas de curto prazo sobre o endividamento total

PMRE - Prazo médio de rotação dos estoques

PMRV - Prazo médio de recebimento de vendas

RBV - Visão Baseada em Recursos

RLO - Receita Líquida de vendas

ROA - Return on assest ou retorno sobre ativo

ROE - Return on Equity ou Retorno sobre o patrimônio líquido

ROIC - Return on Invested Capital ou Retorno sobre o capital investido

SEM - Structural Equation Modeling

RONA - Retorno sobre ativos líquidos

SPC - Structure, Conduct, Performance

VL - Vendas Líquidas ou Receita Operacional Líquida

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 AMBIENTE	17
2.1.1 <i>Concentração e rivalidade</i>	18
2.2 TEORIA DA COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA	21
2.2.1 <i>Fatores estratégicos corporativos</i>	27
2.2.2 <i>Postura estratégica agressiva e perspectiva de longo ou de curto prazo</i>	29
2.3 FOLGA ORGANIZACIONAL	31
2.3.1 <i>Natureza da folga organizacional</i>	35
2.3.2 <i>Mensuração da folga</i>	37
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	39
2.4.1 <i>Mensuração de desempenho</i>	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	44
3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	44
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	45
3.3.1 <i>Modelagem de equações estruturais</i>	45
3.4 MENSURAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	47
3.4.1 <i>Ambiente</i>	47
3.4.2 <i>Estratégia</i>	48
3.4.3 <i>Folga</i>	49
3.4.4 <i>Desempenho</i>	50
3.5 HIPÓTESES.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59

REFERÊNCIAS.....62

INTRODUÇÃO

Para justificar o problema de pesquisa proposto neste trabalho, faz-se necessário caracterizar o contexto macroeconômico das empresas brasileiras atuantes no período anterior ao analisado neste estudo, que compreende os anos de 2006 a 2012, caracterizado como de intensa turbulência, agravada, principalmente, pela crise econômica mundial, que se originou nos Estados Unidos, em 2007, tendo atingido seu ápice em 2008. As demandas por investimentos na modernização e no desenvolvimento tecnológico da capacidade produtiva e as relações com competidores antigos e novos fizeram com que as organizações brasileiras adotassem posturas estratégicas diferenciadas, como forma de se adequarem ao ambiente em que atuavam e de viabilizar a obtenção de desempenho acima da média do mercado. Isso envolveu ampla gama de firmas com algumas características similares e outras muito diversas.

Em alinhamento com essas perspectivas, pode-se considerar que, na busca pela prosperidade em seu ambiente de atuação, as organizações necessitam estabelecer uma referência para ações futuras em seu ambiente competitivo que lhes permita:

- construir e manter uma estrutura interna e um sistema de atividades capazes de atender a seus objetivos de desempenho, bem como monitorar as ações da concorrência;
- antecipar-se aos movimentos da concorrência;
- atuar de forma preventiva, evitando ataques às posições já conquistadas e;
- agir proativamente, visando promover inovações e assegurar conquistas de novas posições.

Tais necessidades fazem com que a importância do papel da estratégia para tentar assegurar às empresas a obtenção de retornos superiores à média da indústria, a expansão e a manutenção de seu posicionamento no mercado seja objeto de intensos estudos, realizados por pesquisadores ligados ao tema (DIAS, 2004).

A competição por melhores resultados em seu ambiente de atuação tem levado os gestores a considerarem uma ampla gama de aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão, objetivando a alocação ótima de recursos, a exploração efetiva das capacidades organizacionais e o estreitamento do relacionamento com os atores do ambiente competitivo, desenvolvendo competência estratégica que propicie melhores níveis de desempenho.

No contexto empresarial, as empresas estão sempre em busca da perenidade, traçando estratégias e procurando aperfeiçoar sua capacidade produtiva. Dessa forma, o profundo conhecimento de seus concorrentes, dos cenários político e econômico em que está inserida, dos recursos disponíveis e de suas capacidades favorece a adoção de estratégias para proporcionar à organização melhor desempenho. Nesse sentido, ela deve estar atenta à possibilidade da existência de folga organizacional, que pode ser entendida como os recursos disponíveis e subutilizados, ou ociosos, que permitem a exploração de um espaço de manobra melhor do que aquelas organizações que estão operando a plena capacidade, com fluxo de caixa limitado ou com uma falta de funcionários (DONADA; DOSTALER, 2005; SHARFMAN, et al., 1988).

A folga organizacional tem sido abordada em diversos estudos, por exemplo: como alternativa à redução de ineficiências (ANTLE; FELLINGHAN, 1990); como ponto fraco no espiral descendente do fracasso das empresas (HAMBRICK; D'AVENI, 1988); como resposta às mudanças ambientais (CHENG; KESNER, 1997); como estratégia relacionada ao desempenho (GEORGE, 2005; LATHAN; BRAUN, 2008; CHIU; LIAW, 2009); como determinante em grandes descentralizações de empresas e assimetria de informações (ANTLE; EPPEN, 1985; INDJEJIKIAN; MATÊJKA, 2006); como medida relacionada à inovação (HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006; NOHRIA; GULAT, 1996), e como forma de impacto na internacionalização da empresa (LIN; CHENG; LIU, 2009).

Diante do exposto, este estudo considera o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Mensurar os efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mensurar os efeitos do ambiente competitivo na folga organizacional de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
- Mensurar os efeitos da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
- Mensurar os efeitos do ambiente competitivo no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
- Mensurar os efeitos do ambiente competitivo na postura estratégica de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
- Mensurar os efeitos da postura estratégica no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012.

1.2 Justificativa

Justifica a realização deste estudo a necessidade de aprofundar a compreensão da estratégia adotada pelas empresas brasileiras no ano de 2012. Quanto à utilização da folga organizacional e se isso impactou seu desempenho.

Esta pesquisa está amparada nos estudos de Sharfman et al. (1988) que classificam a folga como sendo disponível, recuperável e potencial e de Moses (1992), que sugere que a mensuração da folga apoia-se em índices financeiros associados à classificação de Moses (1992).

Tomando por base os resultados obtidos com a pesquisa, traçou-se um panorama estratégico das organizações que constituem a amostra. Este estudo procurou, também, aprofundar os conhecimentos na área de Estratégia,

especialmente sobre folga organizacional, sem exaurir os conhecimentos sobre o assunto.

Este estudo compõe-se de cinco seções incluindo esta Introdução. Na segunda seção, aborda-se o referencial teórico. Na terceira seção, desenvolve-se a metodologia. Na quarta seção procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na quinta seção, formula-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

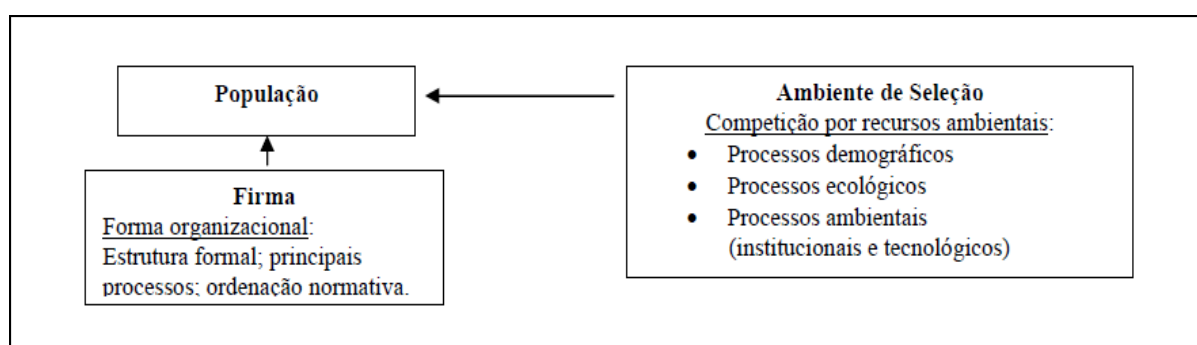
Nesta seção aborda-se a fundamentação teórica deste estudo, apresentando os conceitos de ambiente, estratégia, folga organizacional e desempenho organizacional.

2.1 Ambiente

De acordo com a teoria ambientalista, de Hannan e Freeman (1977), o ambiente sofre constantes variações. A seleção das organizações sobreviventes se dará à medida que estas consigam se manter em ambientes instáveis. Bataglia, Meirelles e Barrella (2007) indicam que a capacidade de crescimento das populações em um dado ambiente é ilimitada, mas que os recursos ambientais são finitos. Assim, deve ocorrer uma competição em busca da perenidade e da sobrevivência. Ainda de acordo com Bataglia, Meirelles e Barrella (2007) corroborando com a definição ambientalista de Hanna e Freeman (1977), salientam que o ambiente é fator definitivo na determinação de qual organização terá sucesso e de qual fracassará. O ambiente, é que então, seleciona os competidores mais adaptados e elimina os mais fracos.

A figura 1 oferece uma visão da ecologia organizacional.

Figura 1 - Modelo de ecologia organizacional



Fonte: Bataglia, Meirelles e Barrella, 2007.

Conforme demonstrado na Figura 1, com o objetivo de atender às demandas do ambiente, as firmas se estruturam de diferentes formas. As bem sucedidas formam populações com a mesma estrutura organizacional. O ambiente é que irá

proporcionar a seleção delas, prevalecendo aquelas que melhor se adaptarem a este ambiente.

Franklin, Silvia e Bataglia (2011) indicam que, para sobreviver, as organizações precisam estabelecer trocas de recursos com o ambiente e se modificar, para se adaptarem às constantes alterações ambientais, de modo a ter acesso aos recursos de que necessitam. Dessa maneira, elas adquirem novas formas e características. Tal afirmação está em conformidade com a teoria da contingência. Segundo Child (1975), o tipo de ambiente de uma determinada empresa não pode ser representado por uma figura que mostra o todo para as demais organizações, pois tudo é relativo.

Segundo a teoria da contingência, os fatores ambientais são fundamentais para a perenidade e o equilíbrio das organizações e o ambiente pode atuar como gerador de oportunidades ou restrições, que poderão influenciar, direta ou indiretamente, os processos e as estruturas das organizações. Child (1975) também elucida que a complexidade ambiental é maior quando as atividades da organização são extensas e heterogêneas fora da organização e que estas atividades são relevantes para o funcionamento das operações e do planejamento. Assim, áreas de informação é que devem ser monitoradas.

Em conformidade com a teoria da contingência, para se manterem estáveis e bem sucedidas, as organizações necessitam de vários tipos de recursos, por exemplo, financeiros, materiais, informacionais e humanos. Dessa forma, elas não são autossuficientes nem autônomas, pois, para obtê-los, elas necessitam de uma contínua interação com terceiros (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Nesse contexto, para conseguir estes recursos, elas devem adotar estratégias que assegurem sua sobrevivência e a continuidade.

No próximo subtópico, abordam-se os conceitos de concentração e rivalidade de mercado.

2.1.1 Concentração e rivalidade

De acordo com Venkatraman (1990), citado por Simerly e Li (2000)¹, uma

¹ Venkatraman, N. (1990). 'Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective', *Journal of Management Studies*, 27, pp. 19–41.

organização precisa encontrar uma correspondência ou adequação entre as demandas de seu ambiente competitivo e seus sistemas de gestão interna, a fim de sobreviver e alcançar sucesso. Simerly e Li (2000) indicam que cada empresa tem uma característica e uma forma de lidar com as contingências do ambiente e que dentro do setor de atuação o sucesso de qualquer empresa depende da adoção de mecanismos de resposta adequadas e suficientes para lidar com os fatores ambientais de maior importância.

Simerly e Li (2000) reforçam que o dinamismo ambiental é o produto de várias forças que atuam ao mesmo tempo. Dentre estas forças, citam-se o aumento do tamanho e do número de organizações dentro de um setor e o aumento da taxa de mudança tecnológica e de sua difusão por todo o setor da organização. Child (1972) define que o dinamismo ambiental é decorrente da taxa de instabilidade das alterações ambientais.

O aumento do dinamismo ambiental dificulta e até mesmo impossibilita aos gestores e às partes envolvidas avaliarem o cenário que se encontram com precisão e tomarem medidas relacionadas ao ambiente presente e ao futuro da organização. O grau de dinamismo ambiental também varia de acordo com o mercado. Assim, ocorrem diferenças nas capacidades adaptativas para a sobrevivência de cada organização. São essas diferenças na adaptação ao meio ambiente que terão implicações diretas no desempenho e na sobrevivência das organizações (SIMERLY e LI, 2000).

O mercado pode ser entendido como uma instituição social, que corresponde, ou não, a um espaço físico, em que bens, serviços e fatores são trocados de maneira livre e voluntária (MOCHÓN, 2007). A estrutura do mercado, como apontado nos estudos de Venâncio et al. (2008), é determinada pelo grau de competição que nele ocorre. Ou seja, significa a quantidade de empresas e a parcela de mercado que elas ocupam, bem como a regularidade dos seus produtos no mercado e a existência de barreiras de entrada de concorrentes.

Mochón (2007) apresenta dois conceitos de mercado: de concorrência perfeita; e de concorrência imperfeita. No primeiro caso, há um elevado número de compradores e vendedores, e estes têm pleno conhecimento das condições e dos recursos produtivos, apresentando uma livre mobilidade. No segundo caso, as empresas podem afetar o preço agindo individualmente.

Ainda de acordo com Mochón (2007) o mercado de concorrência imperfeita pode ser classificados em três categorias, com base no número, no tamanho dos ofertantes e no grau de concentração entre as empresas concorrentes e a homogeneidade ou heterogeneidade dos produtos. As categorias são: a) monopólio em que uma única empresa controla quase todo o seu mercado; b) Oligopólio, em que poucas empresas ditam as regras de concorrência do mercado; c) Monopolística, em que várias são as empresas, mas com produtos diferenciados, sendo que cada empresa detém uma pequena fatia do mercado.

Conceituam Feijó, Carvalho e Rodriguez (2003, p. 22): “O grau de concentração de mercados pode ser definido conforme uma medida que sintetiza a estrutura produtiva, uma vez que incorpora tanto aspectos tecnológicos relacionados ao porte quanto à consolidação do poder de mercado de um setor”.

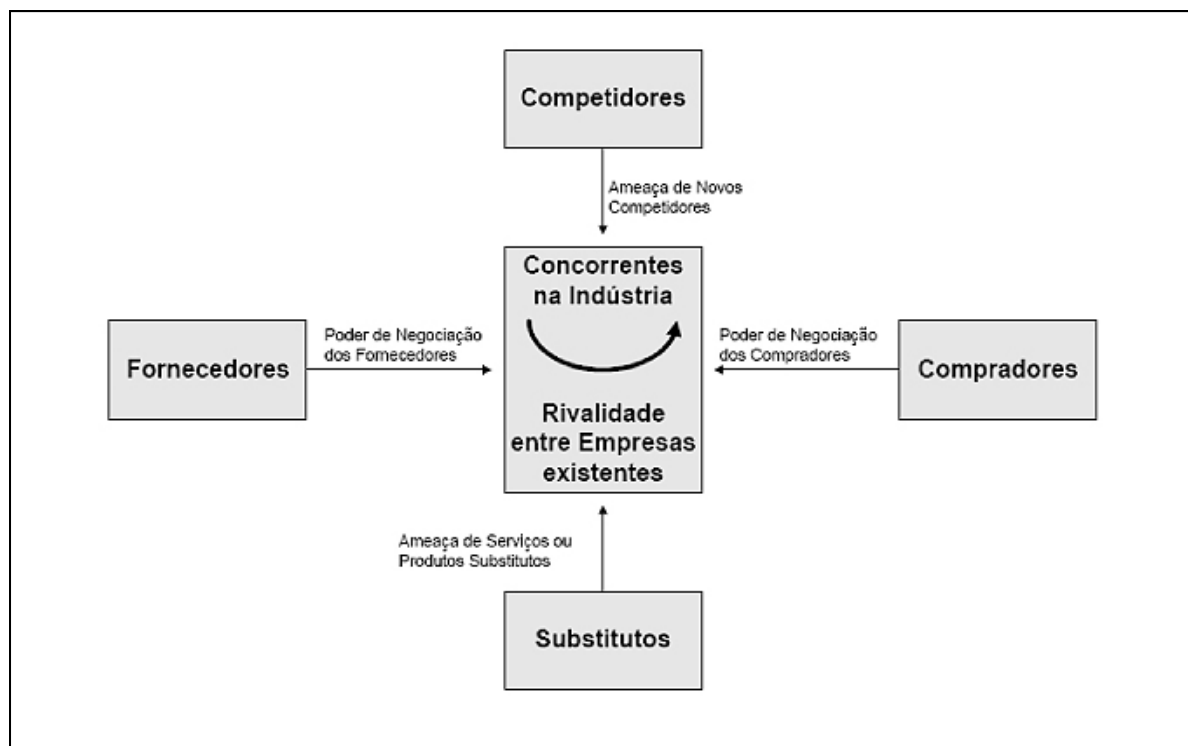
Souza (1980) indica que valor de venda, pessoal ocupado ou qualquer outra unidade de medida podem ser utilizados na observação de um mercado para determinar a sua estrutura.

Figueiredo (1984) aponta que a teoria econômica do oligopólio serviu de ponto de partida para os estudos de organização industrial e que há uma mútua interdependência entre as firmas. O autor reconhece duas proposições teóricas: a) quanto maior o grau de concentração das firmas, maior o grau de interdependência oligopolista; e b) quanto menor o grau de concentração do oligopólio, maior a probabilidade de rivalidade entre as firmas.

A intensidade da concorrência, de acordo com Porter (2004), não pode ser vista como “coincidência ou má sorte”. Para o autor, o ambiente é de suma importância, pois ele influencia e abraça tanto as forças sociais como as econômicas e o aspecto principal do meio ambiente que é a indústria. Ainda de acordo com o autor, a estrutura industrial é que ditará as “regras competitivas do jogo”. As forças externas, em geral, afetam todas as empresas na indústria, mas as diferentes habilidades em lidar com os percalços é que fará a diferença.

Porter (2004) aponta que o grau de concorrência de uma indústria depende do que ele define como “as cinco forças” FIG, 2.

Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p.4)

O modelo das cinco forças, proposto por Porter (2004), indica que este conjunto das cinco forças determina o grau de rentabilidade e concorrência na indústria e que algumas (ou alguma) forças podem sobressair tornando-se o ponto chave para a formulação da estratégia.

2.2 Teoria da competição e estratégia

Sob uma perspectiva econômica, a competição não constitui um objetivo, mas um meio de organizar a atividade econômica, em busca de um objetivo. Seu papel é disciplinar os vários atores, em busca de prover seus bens e serviços com qualidade e a preços mínimos (STIGLER, 1983).

Conforme Stigler (1983), sob a perspectiva da competição perfeita, considera-se a existência de um número de concorrentes numa indústria tal que nenhum deles é capaz de influenciar por si só o funcionamento do mercado, o que leva à independência entre os atores. Ainda sob essa visão, a essência da competição perfeita reside na dispersão de poder entre os componentes da indústria. Outro

aspecto tratado pelo autor diz respeito ao conhecimento amplo por parte dos compradores e vendedores em relação aos bens e serviços comercializados pelos participantes da indústria.

Ainda de acordo com Stigler (1983), ao expandirem as condições para a existência de competição de forma que elas favoreçam a alocação ótima de recursos, por meio da determinação do fluxo de recursos entre mercados e indústrias, tem-se a chamada “competição industrial”, a qual acrescenta dois aspectos à competição perfeita: a mobilidade de recursos entre os usuários (a existência de barreiras que limitam ou restringem o fluxo de recursos inviabiliza a competição); e o conhecimento dos usos dos recursos (a ignorância é vista como uma barreira à movimentação lucrativa de recursos).

O referido autor adiciona à abordagem da competição industrial a importância do aspecto temporal. Segundo ele, a realocação de recursos de mercados não lucrativos para mercados promissores e a construção de instalações que viabilizem a exploração de novos mercados e o processo de adquirir conhecimento da dinâmica da indústria demandam tempo e esforços por parte dos gestores, gerando um custo adicional na redefinição dos negócios com os quais a organização atua.

Barney (1986) busca estabelecer uma referência que integre as diversas abordagens da competição entre as organizações, relacionando três principais correntes microeconômicas no campo da competição: organização industrial (*Industrial Organization Economics – I/O*), cujos principais expoentes são Bain (1959) e Mason (1939); abordagem chamberliniana (*chamberlinian economics*), originada dos estudos de Chamberlin (1933); e abordagem schumpeteriana (*schumpeterian economics*), com destaque para Schumpeter (1934 , 1950) e Nelson e Winter (1982).

A abordagem baseada na economia da organização industrial considera que os retornos das empresas são determinados pela estrutura da indústria na qual atuam e que as características de tal indústria que mais influenciam os retornos são: existência e intensidade de barreiras à entrada; quantidade e tamanho relativo das empresas; nível de diferenciação de produtos ofertados; e elasticidade da demanda da indústria (PORTER, 1980, 1981). Um dos aspectos marcantes desta abordagem é o paradigma conhecido como *Structure, Conduct, Performance* (SCP), que relaciona estrutura da indústria (*structure*), estratégia (*conduct*) e desempenho

(performance), os dois últimos determinados ou delineados pelo primeiro (BARNEY, 1986; HUNT, 2000).

Da mesma forma, a abordagem chamberliniana da competição busca entender e explicar as estratégias organizacionais. Mas, diferentemente da primeira, seu foco é nas características individuais únicas e na capacidade das empresas, identificando o impacto dessas individualidades nas estratégias formuladas e nos resultados decorrentes.

Para Chamberlin, citado por Barney (1986), a competição intraindústria sempre ocorre entre empresas com diferentes recursos e características, sendo tratada a questão dos aspectos idiossincrásicos da organização, os quais permitem alterar a estrutura industrial, por meio da implementação da estratégia empresarial, beneficiando somente a própria empresa. Assim, de acordo com esta abordagem, a heterogeneidade das empresas atuantes na indústria constitui uma fonte de vantagens competitivas, sendo a competição entre empresas atuantes em indústrias que apresentam essas características denominadas de “competição monopolística”.

De acordo com a abordagem chamberliniana, com ênfase na questão da competição monopolística, as empresas devem se esforçar por escolher as estratégias que maximizem os resultados da exploração de suas capacidades individuais e de seus diferenciais, habilitando-se a obter retornos econômicos relativamente elevados e a manter sua capacidade competitiva.

Barney (1986) destaca que a abordagem chamberliniana não contradiz os princípios da abordagem da organização industrial e que, apesar das diferenças entre os seus focos, elas se complementam, pois a estrutura da indústria influencia fortemente a escolha dos recursos e das capacidades a serem utilizados pelas organizações na escolha da estratégia competitiva.

O autor afirma também que ambas as abordagens consideram que o surgimento de grupos estratégicos é fato notável e que a ocorrência de agrupamentos de empresas que buscam influenciar e explorar as características estruturais da indústria de forma a obter uma posição competitiva favorável deve ser levada em consideração quando da análise dos relacionamentos e dos resultados de desempenho das empresas.

Conforme destacado por Phillips (1960), quanto mais assimétrica for a distribuição de poder entre as firmas constituintes de uma indústria, menor será a

exigência de uma organização interfirmas formalizada, de forma a alcançar a eficiência da estrutura de oligopólio. De outro lado, ainda de acordo com o autor, quanto mais organizados e eficientes forem os grupos estratégicos formados por fornecedores e compradores, mais formalizada e centralizada deverá ser a organização interfirmas, de forma a obter um nível de eficiência previamente estabelecido.

Uma terceira linha de considerações sobre a competição entre empresas é a abordagem schumpeteriana, que, no esforço para compreender o processo de desenvolvimento das economias ocidentais, focou as mais intensas mudanças tecnológicas, de produtos e de mercado, considerando o preço praticado pelas empresas como de menor importância no longo prazo. Tal forma de competição, denominada "competição revolucionária", de acordo com Barney (1986), considera os aspectos relacionados à incerteza competitiva, servindo de referência para pesquisas que se propõem a compreender as reações das organizações diante das configurações de mercado, que irão requerer o desenvolvimento de novas capacidades por parte das organizações.

As mudanças revolucionárias que ocorrem no mercado estabelecem os padrões tecnológicos e mercadológicos de competição, identificam os recursos e as capacidades estratégicos para o sucesso das empresas e apontam aqueles que não apresentam peso significativo para os resultados organizacionais. Ainda conforme o autor, reações tardias, assim como antecipações equivocadas, podem minar a capacidade competitiva das empresas, além de criar um cenário difícil de ser revertido.

Em sua proposta de integração das abordagens da competição, Barney (1986) ressalta que a indústria se configura como a unidade de análise das três correntes de pensamento. Para ele, não há como considerar a questão da competição interfirmas somente com base em uma das três correntes de análise, pois elas se complementam: a abordagem schumpeteriana trata da incerteza do mercado; a abordagem da organização industrial tem como foco a estrutura e os relacionamentos do mercado; e a abordagem chamberliniana se baseia nas características únicas e nos recursos diferenciados para identificar os aspectos que determinam as estratégias competitivas das empresas.

Em complemento às abordagens apresentadas, Hunt e Morgan (1995; 1996; 1997) e Hunt (1997; 2000) propõem a teoria da vantagem em recursos (R-A Theory), que tem por premissas: a) a inovação e a aprendizagem organizacionais são endógenas à competição; b) o acesso à informação é imperfeito – diferentes empresas têm acesso às informações a custos diferentes e em momentos diversos; e c) as políticas e as instituições públicas afetam diretamente o desempenho econômico das organizações.

Outro aspecto fundamental da teoria da vantagem em recursos está no fato de considerar que o processo de seleção das organizações, limitando-se ao mercado em que atuam, baseia-se na competição pelos recursos que garantam o estabelecimento de uma vantagem perante seus concorrentes, evidenciando a fundamentação da teoria na visão baseada em recursos (RBV). Tal fundamentação, somada à heterogeneidade da demanda e ao acesso imperfeito à informação, leva à diversificação do tamanho das empresas, do escopo de suas atividades e dos níveis de lucratividade, não somente entre indústrias diferenciadas, mas também internamente às diversas indústrias. A perspectiva da influência dos fatores ligados à estrutura da indústria na qual as organizações atuam, na determinação de seu nível de desempenho, encontra fundamentação teórica na teoria da organização industrial.

A teoria da vantagem em recursos também guarda relações estreitas com a economia evolucionária ao considerar que o processo de seleção se dá por meio da competição, vista como um processo dinâmico, originado do embate constante entre empresas na busca por vantagens comparativas em recursos que viabilizam o alcance de posições de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, de desempenho financeiro superior. Assim, o processo competitivo faz com que as empresas sobreviventes sejam aquelas que melhor se adaptem às condições de mercado (HUNT, 2000).

Apesar de se mostrarem, a princípio, conflitantes, as perspectivas da I/O e da RBV podem ser vistas como complementares, conforme proposto por Parnell (2005), constituindo uma referência relevante para a proposição de novas perspectivas, que busquem a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das organizações sob uma perspectiva evolucionária, segundo a qual as organizações buscam se manter alinhadas com a dinâmica do ambiente no qual atuam.

Child (1974, 1975) define o ambiente em que uma organização está inserida conforme sua variabilidade e complexidade. Por variabilidade entende-se a ocorrência de mudanças difíceis de prever que envolvem diferenças significativas em relação às condições ambientais anteriormente identificadas, gerando, conseqüentemente, incerteza quanto ao futuro. Associa complexidade à amplitude e à heterogeneidade das atividades externas à organização, as quais são relevantes para o planejamento e as operações, constituindo fonte de informações que devem ser monitoradas pela organização.

Tal abordagem do ambiente competitivo está em alinhamento com os achados de Duncan (1972), que afirma que o nível de incerteza a ser gerenciado no processo de tomada de decisões apresenta maior relação com o grau de variabilidade no ambiente do que com seu nível de complexidade.

Chrisman, Hofer e Boulton (1988) afirmam que a estratégia competitiva das organizações pode ser descrita com base em três fatores: a) escopo – configuração das interações entre a organização e seu ambiente, descrevendo seu domínio de atuação; b) armas competitivas – as principais formas pelas quais a organização aplica suas capacitações e seus recursos para atender às exigências do ambiente e criar vantagens competitivas duradouras; e c) diferenciação de segmento – utilização de tipos diferentes de armas competitivas em diferentes segmentos de mercado.

Outros aspectos relacionados à estratégia competitiva adotada pelas organizações, tais como postura de longo prazo e exposição ao risco, também são influenciados pela política de alocação de recursos implementada pelos gestores, tornando-o fundamental na determinação de seu desempenho mercadológico. Grant (1991) afirma que, apesar da tendência de se definir o posicionamento estratégico das empresas em termos da escolha entre custo e diferenciação e entre estratégia de foco e todo o mercado, o posicionamento da empresa em termos da capacidade de seus recursos em atender às necessidades dessas ações estratégicas é fundamental para o estabelecimento das estratégias competitivas a serem adotadas, levando-as, conseqüentemente, a alcançar e estabelecer vantagens competitivas.

Esse direcionamento é estabelecido no desenvolvimento das estratégias corporativas, as quais constituem referência fundamental à busca pela sobrevivência por parte das organizações e sua adaptação às alterações no ambiente competitivo ao longo do tempo.

Na próxima subseção, são apresentados os fatores estratégicos corporativos.

2.2.1 Fatores estratégicos corporativos

Gupta (1999, p.100) define a estratégia corporativa como sendo o "nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, tais como em quais negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio". Em sintonia com Gupta (1999); Ensign (2004) afirma que a estratégia corporativa estabelece a amplitude das operações de uma organização e direciona a sua coordenação, de forma a alcançar vantagens competitivas, tomando por referência os objetivos e as políticas organizacionais. O autor inclui três aspectos sob a consideração da estratégia corporativa:

- Portifólio de produtos e mercados – envolve decisões acerca de estratégias de diversificação.
- Objetivos das operações – decisões relacionadas às atividades que compõem o processo produtivo da organização.
- Portifólio de recursos das organizações – decisões sobre as capacidades da organização em termos de aquisição e desenvolvimento de recursos e os meios para a realização dessas tarefas.

A estratégia corporativa, considerando as condições da empresa em termos de porte, indústria na qual atua e estrutura, dentre outros, pode ser considerada como o aspecto mais importante no âmbito empresarial, devido à abrangência das decisões que a compõem, determinando o rumo e os objetivos da organização, com impactos em toda a sua estrutura.

Vance (1970) afirma que a estratégia corporativa está intrinsecamente ligada à alocação de recursos como meio de alcançar um objetivo e que, independentemente de onde e quando foi formulada e do processo utilizado para sua constituição, direciona a organização de forma mais ampla e informa seus componentes quando as ações deverão ser implementadas. Com o conhecimento adquirido com a experiência, a organização estará apta a desenvolver um plano

voltado para o futuro, de forma a incluir produtos, mercados, retornos, nível de endividamento, estrutura de propriedade e projeções de crescimento.

De acordo com Caves (1980), o conceito de estratégia corporativa está diretamente ligado ao ambiente competitivo no qual as organizações atuam, o qual, na visão do autor, pode ser caracterizado por uma perspectiva de competição imperfeita ou de oligopólio diferenciado, em função da oferta de produtos heterogêneos, obtidos por meio de processos produtivos diferenciados entre si.

Conforme destacam Camargos e Dias (2003), embasados no trabalho de Porter (1999), apesar da sua importância, não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão o faz por meio da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário, destacando-se que o mercado avalia essas negociações como “neutras” ou “levemente negativas”. Assim, uma forma adequada de se avaliar as estratégias corporativas seria por meio dos programas de diversificação.

A estratégia corporativa apresenta como conteúdo decisões abrangentes, como definição das fronteiras da corporação (decisões sobre o escopo); direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio; e determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação (CHRISTENSEN, 1999).

Segundo Christensen (1999), o delineamento do escopo corporativo está relacionado a três dimensões: a) no escopo produto-mercado se determina em quais produtos-mercados a organização deve participar, com base em um processo lógico ou do acaso das oportunidades; b) no escopo geográfico se determinam as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação, que podem ser regionais, nacionais, internacionais; c) no escopo vertical se determina em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próximo da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais.

Conforme o autor, uma empresa pode optar por uma das estratégias de expansão ou de contração, sendo que a escolha do método mais adequado de expansão depende dos recursos e das capacidades das organizações e da compatibilidade entre si, enquanto que a escolha do método mais adequado de contração é mais direta, pois a maximização do retorno com o desinvestimento é a

principal consideração. Opta-se pelo método que proporcione o retorno mais elevado ou, em alguns casos, o que implicar menor perda financeira.

Em seguida, o tema abordado contempla a postura estratégica agressiva e a perspectiva de longo ou de curto prazo, que apontam a duração e a intensidade de utilização da estratégia de *interlocking* pelos tomadores de decisão e por uma postura mais ou menos agressiva, por ocasião do investimento de recursos na organização.

2.2.2 Postura estratégica agressiva e perspectiva de longo ou de curto prazo

Ferrier (2001) desenvolveu um modelo no qual aborda o processo de interação competitiva, com o objetivo de descrever a importância das características organizacionais e mercadológicas para a disponibilização e limitação das forças que influenciam as ações competitivas consideradas agressivas, definidas em termos de volume, duração, complexidade e imprevisibilidade. Também objetivou descobrir como tal processo influencia o desempenho econômico-financeiro das empresas, em função da alocação de recursos materiais, humanos e financeiros.

Tal agressividade competitiva está diretamente relacionada à postura adaptativa das organizações às condições do ambiente concorrencial e estreitamente ligada às políticas internas de investimentos em ativos e de financiamento das operações. Assim como as empresas caracterizadas por uma gestão prospectiva, aquelas consideradas como mais agressivas direcionam maior parcela de seu orçamento para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com vistas a alcançar maior participação de mercado e conquistar novos espaços no mercado de atividade, ficando mais propensas a se exporem a situações de risco.

Conforme destacam Almazan e Molina (2005), firmas que atuam na mesma indústria poderão adotar níveis diferentes de endividamento por capitais de terceiros, em função da postura competitiva mais ou menos agressiva por parte de seus gestores, assim como proporções diferentes entre endividamento de curto e de longo prazo.

De maneira similar àquelas caracterizadas por um estilo de gestão defensivo, as empresas com postura competitiva menos agressiva adotam um posicionamento competitivo que reduz a intensidade de exposição ao risco, com menores

investimentos em pesquisa e desenvolvimento, treinamento da força de vendas e diversificação da linha de produtos.

Fombrun e Ginsberg (1990), ao defenderem estratégia como um padrão longitudinal de disponibilização de recursos a áreas funcionais nas empresas, afirmam que a agressividade de uma organização envolve tanto a intensidade do comprometimento de recursos como o risco associado à sua alocação, sendo destinada a promover a inovação e a expansão da participação de mercado. Assim, níveis diferenciados de agressividade podem determinar a capacidade das empresas de atender novos mercados e de antecipar-se às ações da concorrência, estando tal comportamento estreitamente relacionado à tendência de exposição ao risco estabelecida pelas políticas organizacionais.

A perspectiva de uma postura mais ou menos agressiva por parte dos gestores também envolve decisões relacionadas à escolha entre investir os recursos financeiros oriundos da apuração de resultados nas atividades da firma ou distribuí-los aos acionistas, sócios e demais *stakeholders*.

Segundo Grossman e Hart (1982)², citados por Holmstrom e Tirole (1989), se um gestor tiver pouca ou nenhuma participação na empresa e controlar a alocação dos recursos financeiros obtidos pela organização no mercado, sua decisão estará limitada à definição do volume a ser investido em projetos da organização com retornos incertos e ao quanto caberá a ele próprio, perspectiva estreitamente relacionada ao custo de agência.

Ainda segundo os autores, o gestor não direcionará todos os recursos financeiros para a própria remuneração, pois se a empresa falir e ele ficar desempregado não haverá mais como auferir os ganhos que direcionou para si, configurando um *trade-off* entre um fluxo intenso de benefícios próprios e um alto risco de falência e a consequente perda de todos os incentivos disponibilizados pela empresa.

Segundo Holmstrom e Tirole (1989), o ponto principal da abordagem de Grossman e Hart (1982) é que, em função do objetivo do gestor de evitar os custos da falência da empresa, o financiamento oneroso, oriundo de recursos de terceiros, poderá ser utilizado pelo gestor como um meio de convencer os investidores de que

² Grossman, Sanford J. e Oliver Hart (1982). Corporate financial structure and managerial incentive, in J. McCall, ed.: The Economics of Information and Uncertainty, University of Chicago Press, Chicago.

seus recursos não serão indevidamente utilizados.

De acordo com Titman e Wessels (1988), as teorias relacionadas às escolhas em termos de estrutura de capital adotada pelas empresas apontam para o papel desempenhado pelos custos e benefícios advindos do financiamento das operações por meio de capital próprio ou de capital de terceiros. Como resultado de sua pesquisa, os autores identificaram influências significativas e inversamente proporcionais ao nível de especialização dos negócios e significativas e diretamente proporcionais aos custos de transação, expressos por meio do tamanho das firmas.

Em outra perspectiva da busca e utilização de recursos financeiros por parte dos gestores, Holmstrom e Tirole (1989) abordam a lógica da seleção adversa - quando não há recursos de terceiros disponíveis para implementar um projeto e o gestor somente tem como opção utilizar recursos próprios, sendo que o preço das ações irá sempre reduzir como reflexo dessa escolha. Esta lógica é explicada pelo fato de que um projeto somente será implementado se as ações da empresa negociadas no mercado de capitais estiverem sobrevalorizadas em função das informações privilegiadas que o gestor detém.

Segundo os autores, os gestores agem dessa forma alinhados com os interesses dos proprietários da empresa, ressaltando o ponto negativo de que os preços das ações anteriormente praticados estavam sobrevalorizados, considerando as informações por eles detidas.

Conforme pode ser observado a partir das abordagens construídas nesta subseção e nas anteriores, o processo de alocação e gestão de recursos mostra estreita relação com o desempenho das organizações, por constituir-se em um meio de efetivar as estratégias corporativas e de garantir o adequado funcionamento da estrutura organizacional.

A seguir, abordam-se os conceitos de folga organizacional.

2.3 Folga organizacional

A origem do termo *folga organizacional* é datado de 1958, com a publicação do livro seminal de March e Simon intitulado *Organizations*, apesar de Barnard, em 1938, discutir o papel de folga em seu trabalho "*Slack*". (TAN; PENG, 2003). A partir de então, são encontradas na literatura várias definições para o termo, que pode ser

definido como o excesso de recurso que uma organização detém acima do mínimo necessário para realizar as tarefas atribuídas (ANTLE; EPPEN, 1985). Folga são os recursos potencialmente utilizáveis que podem ser desviados ou redistribuídos para a realização dos objetivos organizacionais (GEORGE, 2005).

Donada e Dostaler (2005) simplificam a definição de folga organizacional, ou de folga de recursos, como sendo recursos que não são necessários para o funcionamento normal da organização. De acordo com Sender (2004), muitas são as definições encontradas na literatura, mas a de Bourgeois (1981), que faz uma paráfrase dos estudos de Cyert e March (1963), é a mais utilizada. Ela aponta que a folga organizacional é uma almofada de recursos potenciais ou reais que possibilita que uma organização tenha êxito na adaptação às pressões internas e externas permitindo ajustes e alterações na estratégia como resposta ao ambiente externo.

Bourgeois (1981) aponta as primeiras definições de folga organizacional, registradas até a data de seu estudo (Quadro 1).

Quadro 1 - Definições de folga organizacional

Autores	Definição de folga
Cyert e March (1963)	“A disparidade entre os recursos disponíveis da organização e os pagamentos exigidos para manter a coligação” (p. 36). Cita como exemplos: o excesso de dividendos pagos aos acionistas, preços mais baixos do que o necessário para manter os compradores, salários maiores que o necessário para manter o empregado, gratificações para executivos, crescimento de subunidades além das taxas relativas de contribuições. Além desta lista menciona: “Fornecimento de recursos desviados” (p. 54). “Recursos funilados para a satisfação dos objetivos do indivíduo e subgrupo (<i>versus</i> Organização)” (p. 98).
Child (1972)	“A margem ou excesso (desempenho que excede o nível de satisfação) que permite que a coligação dominante de uma organização adote arranjos estruturais que outorgam com as próprias preferências (<i>versus</i> . bons ajustes de ordens 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 da combinação de demandas feitas sobre ela” (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 recursos que podem ser utilizados de forma discricionária” (p. 616).
Litschert e Bonham (1978)	Utilizando a definição de Cyert e March (1963), os autores ofereceram a seguinte sugestão de operação: Folga = a variação da média entre as organizações comparáveis sobre: ROE, ROTA, vendas líquidas, e lucro bruto com um por cento das vendas.
March (1979)	“Considerando que organizações não se aperfeiçoam sempre, elas acumulam recursos disponíveis e oportunidades inexploradas que então se tornam um pára-choque contra tempos ruins. Embora o pára-choque necessariamente não é pretendido, a folga produz desempenho suave, reduzindo o desempenho durante bons tempos e melhorando-o durante períodos de tempos ruins” (citado em Stanford GSB, p. 17).

Fonte: Bourgeois (1981, p. 30).

Beuren e Quintas (2007) apontam outras definições que surgiram a partir das definições apontadas por Bourgeois (Quadro 2).

Quadro 2 – Definições de folga organizacional após a pesquisa de Bourgeois (1981)

Autores	Definição de Folga
Bourgeois (1981)	É a almofada de recursos reais ou potenciais que permite a uma organização se adaptar 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.
Antle e Eppen (1985)	É definido como o excesso de recursos alocados além do mínimo necessário para realizar as tarefas atribuídas
Damanpour (1987)	É a diferença entre os recursos que uma organização tem e o que ela minimamente exige para manter suas operações.
Sharfman et al. (1988)	Adotam o conceito de Bourgeois (1981), mas duas diferenças importantes são abordadas. Primeiro, na ordem de recursos a serem considerados na folga, deve ficar visível para os gestores a sua empregabilidade no futuro. Excesso de recursos, que são desperdícios, ou o resultado de inventário mal feito às vezes pode ser efeito de folga, mas não representam folga até seu propósito ter sido alterado. Segundo, os recursos variam na forma como podem ser utilizados para proteger a empresa de elementos internos ou pressões externas.
Nohria e Gulati (1996)	Conjunto de recursos em uma organização que está além do mínimo necessário para produzir um dado nível de saída na organização.
George (2005)	Folga são recursos potencialmente utilizáveis que podem ser desviados ou redistribuídos para a realização de objetivos organizacionais. Estes recursos variam em tipo (por exemplo, capital social ou financeiro) e forma (por exemplo, discricionário ou não discricionário).
Danneels (2008)	Reserva de recursos que estão em excesso ao que é necessário para a continuação imediata das operações da empresa, e estão, portanto, disponíveis para gastar na exploração das atividades.

Fonte: Beuren; Quintas (2010, p. 5)

Ainda de acordo com Beuren e Quintas (2010), cada pesquisador pontua sua definição de folga organizacional com base no ambiente organizacional. É que cada organização é única e as tomadas de decisão são baseadas no momento e na perspectiva vivida por ela. Assim, o conceito de folga que cada pesquisa observou foi traduzida de forma diferenciada segundo o pesquisador.

Na próxima subseção o tema abordado é a natureza da folga, demonstrando as diferentes formas que podem ser encontradas de folga nas organizações.

2.3.1 Natureza da folga organizacional

Nohia e Gulart (1996) sugerem que a folga nas organizações pode ser encontrada na forma de entrada de: recursos em excesso, capacidade não utilizada, despesas de capital desnecessárias e excesso de funcionários. As empresas com folga de recursos têm mais espaço de manobra que aquelas que estão operando a plena capacidade, tem fluxo de caixa limitado ou registram falta de funcionários (DONADA; DOSTALER, 2005; SHARFMAN, et al; 1988).

Para Cheng e Kesner (1997) a maioria dos gestores em ambiente complexo e dinâmico entendem que o termo “*folga*” sugere uma série de percepções negativas. Ou seja, a folga nas organizações é associada a um custo desnecessário e muitas vezes é vista como desperdício.

De acordo Sender (2004), a folga organizacional pode ser dividida em três categorias de recursos (Quadro 3).

Quadro 3 - Natureza dos recursos que podem compor a folga organizacional

Categoria	Descrição		Autor
Recursos Humanos	Excesso de recursos humanos/ Funcionários Redundantes:		Rust & Katz (2002), Nohia & Gulati (1996), Sharfman et al (1988)
	- Especializados		
	- Não Especializados		
	Horas de mão-de-obra		De Marco (2001), Lawson (2001)
Funcionários cujas atividades não estejam vinculadas diretamente ao resultado de curto prazo		Lawson (2001), Penrose (1980)	
Recursos Físicos	Capacidade	Sistemas/equipamentos cuja utilização não esteja vinculada diretamente ao resultado de curto prazo	Lawson (2001),
		Máquinas/Equipamentos - capacidade não utilizada	Rust & Katz (2002), Bourgeois (1981), Nohia & Gulati (1996), Lawson (2001)
	Estoque	Matéria-prima	Bourgeois (1981), Sharfman et al (1988)
		Produtos em processo	
		Produtos Acabados	
	Utilização de estimativas mais baixas de demanda ou estimativas mais altas de custo do que as consideradas mais prováveis		Penrose (1980)
	Redução do padrão de desempenho para contrabalançar ineficiências internas, como por exemplo, tempos de entregas maiores		Galbraith (1973), Bourgeois (1981)
Recursos Financeiros	Caixa		Sharfman et al (1988)
	Recursos para aplicar em projetos		Bourgeois (1981)
	Gastos desnecessários de Capital		Rust & Katz (2002), Nohia & Gulati (1996)
	Privilégios adicionais	Salários/benefícios mais altos do que o necessário	Bourgeois (1981), Marino e Lange (1983), Cyert & March (1963).
		Preços mas baixos do que o necessário	
		Dividendos mais altos do que o necessário	
	Despesas de <i>overhead</i>		Rust & Katz (2002)
	Outros custos administrativos		Rust & Katz (2002)
	Oportunidades não exploradas de aumento de resultados		Nohia & Gulati (1996)
	Capital não utilizado		Lawson (2001),

Fonte: Sender, 2004.

A primeira categoria, segundo a autora, compreende os recursos humanos, que podem ser utilizados com base no número de pessoas ou de horas trabalhadas além do mínimo necessário para a realização das tarefas e atividades da empresa.

Os recursos físicos conforme o quadro proposto pela autora, compreendem recursos palpáveis, ou tangíveis, adquiridos ou fabricados pela empresa. Consistem na capacidade de máquinas, matérias-primas ou outros recursos além do mínimo necessário para a realização das atividades da empresa.

Os recursos financeiros tratam dos recursos de disponibilidade imediata que estão além do mínimo necessário da empresa. As formas de mensuração da folga serão abordadas na próxima subseção.

2.3.2 Mensuração da folga

Na literatura analisada, a folga organizacional vem sendo estudada em diferentes aplicações organizacionais, por exemplo: como alternativa à redução de ineficiências (ANTLE; FELLINGHAN, 1990); como ponto fraco no espiral descendente do fracasso das empresas (HAMBRICK; D'AVENI, 1988); como resposta às mudanças ambientais (CHENG; KESNER, 1997); relacionada ao desempenho (GEORGE, 2005; LATHAN; BRAUN, 2008; CHIU; LIAW, 2009), à suas determinantes em grandes descentralizações de empresas e a assimetria de informações (ANTLE; EPPPEN, 1985; INDJEJIKIAN; MATÊJKA, 2006); relacionada com a inovação (HEROLD, JAYARAMAN e NARAYANASWAMY, 2006; NOHRIA e GULAT, 2006); e o impacto na internacionalização da empresa (LIN; CHENG; LIU, 2009).

Apesar das várias definições e aplicações encontradas, Sharfman et al; (1988) sugerem duas diferenças: a) para serem considerados como folga, os recursos devem ser visíveis aos gestores e empregáveis no futuro; e b) os recursos podem ser usados para proteger a empresa de pressões externas e internas.

Outras classificações são encontradas na literatura; como a de Singh (1986), que considera a folga como não absorvida. Ou seja, são os custos excessivos nas organizações que não foram reutilizados em outras atividades. Este tipo de folga também adota o conceito de alta discricionariedade, defendido por Sharfman et al. (1988). Já a folga absorvida (Singh, 1986), ou de baixa discricionariedade

(SHARFMAN et al; 1988), envolve o excesso de recursos ocorridos nas operações que não são de fácil realocação em outras atividades da empresa.

Uma das classificações mais usadas é a que classifica a folga como: disponível, recuperável e potencial. A folga disponível é definida como os recursos que ainda não foram comprometidos com as atividades da empresa com determinadas despesas específicas, como o excesso de liquidez. Este tipo de folga também é classificado como “não absorvida”. Já a folga recuperável compreende os recursos já absorvidos pela empresa cuja realocação é possível, exigindo, porém, um redesenho organizacional, esta folga também pode ser classificada como “absorvida”. A folga potencial trata de recursos futuros que podem ser gerados pela instabilidade do ambiente, como a elevação do endividamento ou do capital social (MOSES, 1992; CHENG e KESNER, 1997; CHATTOPADHYAY, GLICK e HUBER, 2001; HEROLD, JAYARAMAN e NARAYANASWAMY, 2006; LIMA, 2008).

Moses (1992), com base neste conceito, propõe um conjunto de variáveis para checar o tipo de folga das empresas investigadas em sua pesquisa (Quadro 4)

Quadro 4 - Mensuração da folga

Variável	Cálculo	Associação com folga
Folga disponível:		
A margem de lucro	Lucro líquido / vendas	+
Mudança no patrimônio	Mudança no patrimônios líquidos / vendas	+
Ativos rápidos	(Dinheiro + títulos e valores mobiliários - atual Passivo) / vendas	+
Folga recuperável:		
Capital de giro	(Ativo circulante - passivo circulante) / vendas	+
Recebíveis	As contas a receber / vendas	+
Inventário	Inventário / vendas	+
Despesas gerais	Venda e administração de despesas / vendas	+
Imobilizado	Ativo Não Circulante / vendas	+
Folga potencial:		
Dívida atual	Atual equidade passivos / acionista	-
A dívida de longo prazo	Equidade Exigível a Longo Prazo / acionista	-

Fonte: Moses (1992, p. 43).

De acordo com Moses (1992), a folga disponível pode ser analisada com base nas seguintes variáveis: margem de lucro, que no caso será avaliada com base na relação proporcional do lucro líquido sobre as vendas; mudanças ocorridas no patrimônio líquido, com base na relação proporcional do lucro líquido sobre as vendas; e relação das disponibilidades, subtraídas as dívidas com terceiros, na relação proporcional às vendas.

A folga recuperável foi analisada com base nas variáveis: capital de giro, que se trata do ativo circulante subtraído do passivo circulante terceiros na relação proporcional às vendas; análise dos recebíveis proporcional às vendas; inventário, analisada proporcionalmente às vendas, analisando, assim, a folga em estoque; despesas, também na relação proporcional sob às vendas; e o ativo imobilizado, em relação proporcional às vendas.

A folga potencial foi analisada, basicamente, em termo das dívidas contraídas em relação ao percentual de investimento dos acionistas. O objetivo principal do estudo de Moses (1992) foi analisar se a folga encontrada influencia o comportamento de risco e se a ausência ou a presença da folga impactam a mudança nas organizações estudadas.

A próxima seção traz à luz os conceitos sobre desempenho organizacional.

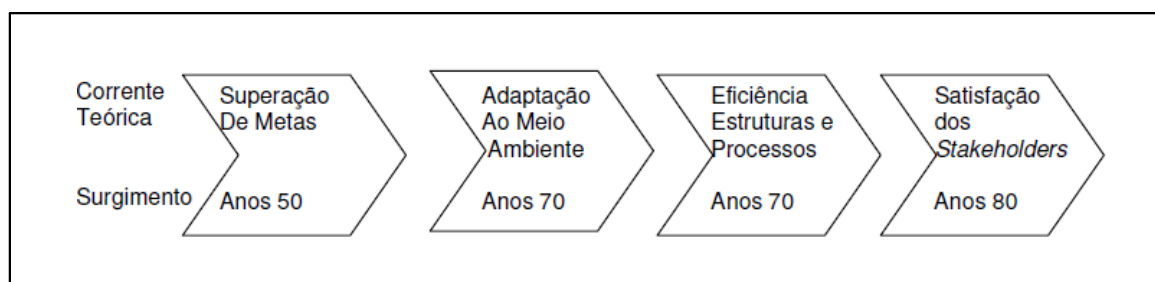
2.4 Desempenho organizacional

As organizações, na atualidade, passam por um processo cada vez mais acelerado de mudanças. O grau de competitividade é um dos fatores que pode ser responsabilizado por estas mudanças constantes. Popadiuk et al (2006) indicam que as forças competitivas devem produzir significativas influências no desempenho empresarial. Ainda de acordo com Popadiuk et al (2006), essas influências forçam as empresas a promoverem mudanças extremas em sua forma de atuação, principalmente no que diz respeito aos processos produtivos, operacionais, de aquisição e de processamento e distribuição de informações e conhecimentos, promovendo, assim, vista às tomadas de decisões de caráter setorial interno, estratégico e/ou interorganizacional.

De acordo com Venkatraman e Ramanujan (1986)³ apud Correa e Junior (2008), o ponto chave para as pesquisas relacionadas às diversas estratégias administrativas é o desempenho de um negócio, em que os pesquisadores procuram, por meio de uma grande variedade de métodos operacionalizar, mensurar o desempenho e, assim, avaliar se a estratégia adotada tem surtido o efeito esperado.

Ao longo do tempo segundo Santos (2008), existiram várias correntes teóricas para definir o que é desempenho em uma organização. Na Figura 3 a autora exemplifica essa evolução.

Figura 3 - Correntes teóricas de conceituação do desempenho empresarial



Fonte: Santos (2008, p.20)

De acordo com Santos (2008), na década de 1950 o desempenho era definido como a superação das metas estabelecidas pela organização. A segunda corrente surge na década de 1970, a qual define que as empresas que possuíam melhores desempenhos se assimilavam com a teoria evolucionária; ou seja, eram aquelas que se adaptavam melhor ao ambiente. Ainda na década de 1970, outra corrente teórica definia desempenho empresarial como a eficiência na execução e conclusão dos processos organizacionais. Nos anos de 1980 uma nova corrente teórica define que desempenho empresarial é a satisfação dos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas na organização.

³ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11:801--814.

De acordo com Matitz e Bulgacov (2011), o conceito de desempenho, historicamente, é reconhecido pela sua principal característica multidimensional; ou seja, aborda níveis diferenciados e pode ser aplicado a várias organizações ou campos dentro da organização. Corroborando com este raciocínio, Carneiro et al. (2005, p. 1) indicam que “desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista”.

Sink e Tuttle (1993) afirmam que o desempenho organizacional, geralmente, é analisado em função de três perspectivas: eficácia, eficiência e efetividade.

2.4.1 Mensuração de desempenho

Pace, Basso e Silva (2003, p. 39) definem que “um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho”. Porém, o desempenho de uma organização é algo difícil de ser mensurado e avaliado (KAPLAN; NORTON, 1997). Não é possível descrever o sucesso de uma organização com base em uma única métrica. Dessa maneira, diversos pesquisadores têm focado sua atenção em distintos aspectos do conceito de desempenho (CARNEIRO et al; 2005).

Popadiuk et al (2006, p. 156) apontam que “a análise de indicadores deve permitir conclusões relevantes e que levem à tomada de decisão nos diversos níveis da organização”. Ademais, de acordo com os autores, os indicadores irão demonstrar as tendências, permitir projeções, estabelecer relações de causa e efeito e proporcionar comparações com a concorrência e com referências de excelência. Os indicadores de desempenho são instrumentos de planejamento, gerenciamento e motivação, pois conduzem a organização para a consecução de seus objetivos, organizando as ações e conferindo melhor visibilidade aos resultados alcançados.

Os indicadores mais acertados para a mensuração do desempenho são aqueles que medem a geração de valor, objetivo maior dos acionistas (POPADIUK et al; 2006). Teló (2001) é conclusivo ao afirmar que as organizações constantemente fazem uso das análises financeiras elaboradas pelos gerentes de contabilidade e financeiros, para analisar o desempenho da empresa.

Borine, Junior e Luchesi (2001), em sua pesquisa, definem a análise dos índices a seguir para a mensuração do desempenho das empresas pesquisadas em seus estudos:

- EBITIDA/ativo total – quantifica a eficiência em que os ativos das empresas são utilizados. Assim, possibilita analisar a qualidade da gestão empresarial.
- EBITIDA/receita líquida – indica a eficiência das despesas operacionais em relação às vendas, pois irá demonstrar a margem operacional da empresa.

No trabalho de Goldszmidt; Brito e Vasconcelos (2007), a medida de desempenho é dado pelo lucro líquido sobre ativos, ou seja, pelo índice ROA (*Return On Assesst*). Neste estudo, os autores mensuraram o efeito de cada país no desempenho de suas firmas, ou seja, a influência que cada país exerce no desempenho de suas firmas especificamente.

Nos estudos de Prescott, Kohli e Venkatraman (1986)⁴ citados por Dias (2009), ao considerarem os diversos ambientes competitivos das organizações, os autores utilizaram o índice retorno sobre investimento ROIC, que demonstrou relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis representativas do desempenho e da participação de mercado.

De acordo com a pesquisa de Krauter (2006), as medidas tradicionais de avaliação de desempenho mais citadas na literatura são:

- ROIC – retorno sobre investimento: é o quociente entre o lucro e o investimento;
- ROA – retorno sobre o ativo: é o quociente entre o lucro operacional e o ativo total. Mostra como os administradores estão utilizando os ativos.

⁴ PRESCOTT, J. E.; KOHLI, A. K.; VENKATRAMAN. N. The Market shar-profitability relationship: na empirical assessment of major assertinons and contradictions. *Strategic Management and Journal*, v.7, n.4, p. 377-394, Jul/Aug.1986.

- ROE – retorno sobre patrimônio líquido: é o quociente entre o lucro líquido e o patrimônio líquido. Mede a rentabilidade sobre os recursos investidos pelos proprietários.
- RONA – retorno sobre ativos líquidos: é a relação entre o lucro operacional líquido após imposto de renda (NOPAT) e o total de ativos.
- LPA – lucro por ação: é a relação entre o lucro líquido e o número de ações da empresa.
- P/L – índice preço/lucro: é a razão entre o preço de mercado da ação e o lucro por ação.

Ainda de acordo com Krauter (2006), os índices ROI e ROE são os indicadores de mensuração mais utilizados na avaliação de desempenho, mesmo que eles não atendam ao objetivo pesquisado pela autora, se as medidas para avaliar o desempenho financeiro estão alinhadas com o objetivo de criar valor para os acionistas.

Na próxima seção, descreve-se a metodologia aplicada neste estudo.

3 METODOLOGIA

O estudo apresentado quanto aos meios é documental, que, de acordo com Gil (2009, p. 45), “vale-se de materiais que não recebem nenhum tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois tem por principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou população e também por prever o estabelecimento de relações entre variáveis (VERGARA, 2009; Gil,2009).

A abordagem metodológica da pesquisa é quantitativa, que, segundo Oliveira (1997), é um método que emprega recursos e técnicas estatísticas que podem variar desde as mais simples às mais complexas. Também, procura descobrir e qualificar a relação entre variáveis.

O estudo realizado também pode ser definido como uma pesquisa hipotética dedutiva, segundo a qual, de acordo com Silva (2006), o pesquisador tem como ponto de partida os conhecimentos prévios e já estruturados e, que com base neles, formula hipóteses sobre os fenômenos que pretende pesquisar. Assim uma lista de consequências é deduzida a partir das hipóteses.

3.1 Unidade de análise

A unidade de análise foi constituída das companhias brasileiras de capital aberto com ações negociadas na Bovespa durante o ano de 2012, vinculadas ao segmento Indústria Manufatureira.

3.2 Unidade de observação

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, foram considerados como unidade de observação os dados secundários originados da base Económica® relativos ao desempenho econômico-financeiro, à folga organizacional, aos fatores estratégicos corporativos e à configuração do ambiente competitivo, os quais foram trabalhados de forma a permitir a operacionalização dos indicadores e, conseqüentemente, a mensuração dos construtos que compõem o modelo proposto.

3.3 Tratamento dos dados

Os dados foram obtidos por meio de pesquisa secundária na base anteriormente citada, os quais foram tabulados e analisados estatisticamente com apoio nas variáveis descritas, a fim de obter a resposta à pergunta problema deste estudo. Para isso, o tratamento dos dados se deu por meio do software estatístico SPSS 14.0, utilizado para obter a estatística descritiva das empresas que constituíram a amostra.

Também foi utilizado o software SMARTPLS 2.0.M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005), utilizado no tratamento estatístico da técnica escolhida neste estudo, que se trata da modelagem de equações estruturais.

3.3.1 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), de acordo com Campana, Tavares e Silva (2009, p. 60), “é uma técnica estatística robusta, que pertence à segunda geração de técnicas estatísticas multivariadas para análise de dados”. Corroborando com esta definição, Gosling; Gonçalves (2003, p. 84) indicam que “é uma abordagem estatística para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observadas”.

As equações estruturais podem ser definidas como um modelo de pesquisa que se sustenta em métodos estatísticos, correlações e análise de regressão. Estas incluem variáveis latentes dependentes e independentes e, também, de erros de medidas nas variáveis (Fernandes Neto, 2013).

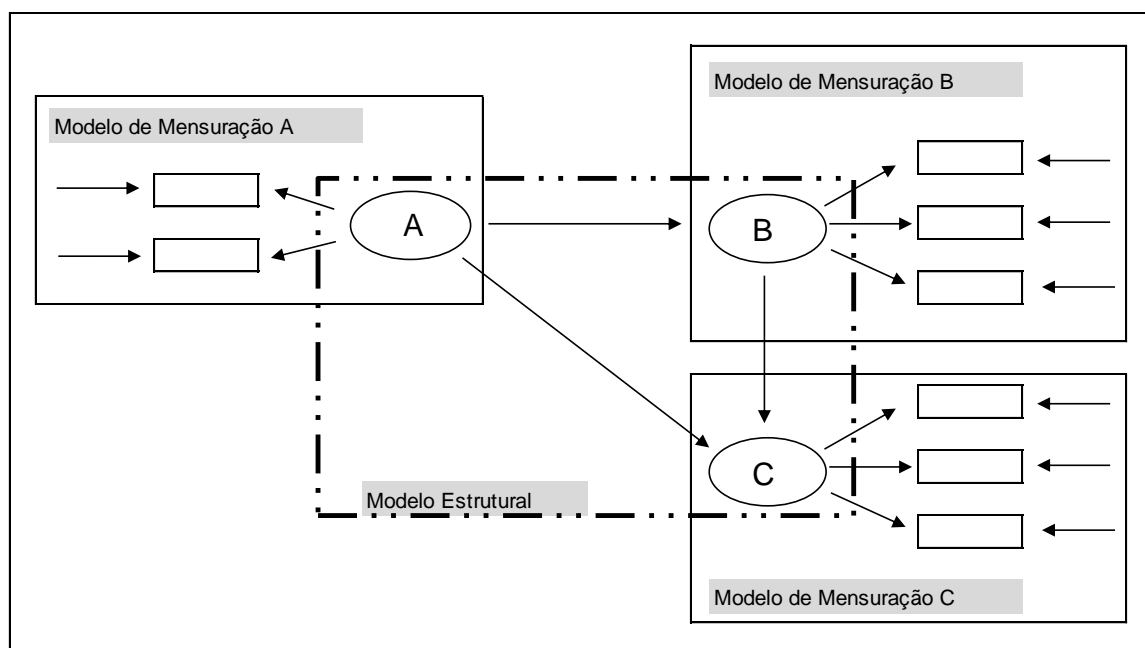
Segundo, Hair et al. (2005), as técnicas SEM se diferem de outras técnicas estatísticas por duas características simples:

- a) estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência; e
- b) habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação.

Ainda de acordo com Hair et al. (2005) a diferença fundamental desta técnica em relação a outras técnicas multivariadas está na utilização de abordagens

distintas para cada conjunto de variáveis dependentes. Simplificadamente, a técnica SEM afere uma série de equações de regressão linear múltipla desagregadas, porém interdependentes, concomitantemente, pela especificação do modelo estrutural usado pelo programa estatístico. Assim, a modelagem de equações estruturais propicia a habilidade de acondicionar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo. Definem Nachtigall et al., citados por Dias (2004, p. 83), “Os modelos de equações estruturais consistem de um modelo estrutural, que representa as relações entre as variáveis latentes, e de mensuração, que expressam as relações entre as variáveis latentes e suas variáveis observadas”. Ainda de acordo com Dias (2004) o modelo de equações estruturais é realizado com base na representação gráfica dos diagramas de caminho, como representado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo estrutural e de mensuração



Fonte: Dias (2004, p. 84)

O diagrama de caminho é mais do que a descrição visual das relações, pois permite apresentar não somente as relações entre variáveis independentes e dependentes, mas também as associativas entre constructos e indicadores (HAIR et al; (2005). Conforme demonstrado na Figura 4 os chamados “blocos de construção” são os constructos a serem estudados, que na figura estão representados pelas

letras A, B, C. O pesquisador encontra e define as variáveis que serão utilizadas para medir cada construto. Na Figura 4, as variáveis estão representadas pelos quadradinhos. As setas representam os construtos que o pesquisador está relacionando.

A subseção que se segue define as variáveis usadas neste estudo.

3.4 Mensuração e operacionalização das variáveis

As variáveis utilizadas para responder à pergunta problema da pesquisa proposta são baseadas nas informações contábeis obtidas nas bases de dados já citadas e com base no referencial teórico pesquisado.

3.4.1 Ambiente

A mensuração do ambiente da amostra pesquisada teve como base os estudos de Cool e Dierickx (1993), que demonstram em seu estudo que o índice de Herfindahl-Hirschman Index (HHI) serve para mensurar o grau de concentração do mercado. É calculado com base nas quotas de mercado que cada empresa possui em relação ao mercado em que atuam.

$$HHI = \sum_{i=1}^N S^2$$

N = Quantidade de empresas

S = Quota de Mercado da empresa

O indicador de rivalidade utilizado neste estudo também está apoiado na pesquisa de Cool e Dierickx (1993), que aponta que no uso do índice Herfindahl-Hirschman Index uma medida de rivalidade enfrentada por determinada empresa é obtida por meio da exclusão de sua própria quota de toda a indústria, de Herfindahl.

Assim, correlação negativa entre este índice de rivalidade e o retorno sugere que as empresas afetam negativamente os lucros de cada uma. De outro lado, uma correlação positiva indica a ausência de rivalidade.

$$\text{Rivalidade} = \text{HHI} - S$$

E, por fim, a competição foi dada pelo número de empresas da amostra pesquisada.

$$\text{Competição} = N$$

No próximo tópico, discutem-se os índices utilizados para mensurar a estratégia das empresas estudadas.

3.4.2 Estratégia

A mensuração das estratégias utilizadas no estudo teve como base os estudos de Dias (2004, 2009), que indica que esta pode ser dada por meio do indicador do perfil do endividamento. Ainda segundo o autor, este índice reflete a postura de curto ou de longo prazo adotada pela organização. Dessa forma, a estratégia adotada pelas empresas pesquisadas foi dada pelo índice:

$$\text{Estrutura} = \frac{\text{Dívidas de curto prazo}}{\text{Dívidas total}}$$

O índice de endividamento foi dado pela razão entre as dívidas de longo prazo em relação ao total do patrimônio líquido ao final do exercício social.

$$\text{Agressividade} = \frac{\text{Dívidas líquidas}}{\text{PL}}$$

Ainda de acordo com Dias (2004, 2009), o tamanho da empresa (TAMAN) pode ser calculado pela transformação logarítmica do ativo total apurado pelas empresas ao final do período pesquisado.

No próximo tópico, apontam-se os índices utilizados para indicar a folga das empresas pesquisadas.

3.4.3 Folga

A folga das empresas que constituem a amostra foi analisada com base nas classificações de disponível, recuperável e potencial. A análise da folga disponível foi realizada por meio do cálculo da margem líquida, que mensura em percentual quanto à empresa atingiu de lucro líquido, ou seja, já deduzidos todas as despesas, inclusive o imposto de renda, em relação ao seu faturamento. A margem líquida é dada pela fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Folga disponível} &= \text{Margem Líquida} \\ \text{Margem Líquida} &= \frac{\text{Lucro líquido} \times 100}{\text{Receita líquida de vendas}} \end{aligned}$$

A mensuração da folga recuperável foi realizada por meio da análise do prazo médio de rotação dos estoques a PMRE (*Inventory Turnover*), subtraído pelo indicador prazo médio de recebimento das vendas a PMRV (*Days Sales Outstanding – DSO*). O PMRE revela quantos dias, em média, os produtos permanecem no estoque das empresas até serem vendidos (SILVA, 2010). O PMRV, de acordo com Silva (2010, p. 251), aponta “quantos dias em média a empresa leva para receber suas vendas”. A fórmula utilizada para o cálculo da folga recuperável foi:

$$\begin{aligned} \text{Folga recuperável} &= \text{PMRE} - \text{PMRV} \\ \text{Folga recuperável} &= \frac{\text{ESTm} \times \text{meses} \times 30}{\text{CPV}} \times \text{DP} - \frac{\text{DR} \times \text{meses} \times 30}{\text{RLO}} \times \text{DP} \end{aligned}$$

Em que:

ESTm = Estoque médio

CPV = Custo do produto ou mercadoria vendida

DP = Dias do período considerado (365 dias para um ano; 30 por mês)

DR = Duplicatas a receber

RLO = Receita Líquida de vendas

Para mensurar a folga Potencial das empresas analisadas, adotou-se o índice de participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total – PDCPET. De acordo com Ludícibus (2012), O índice PDCPET possibilita a mensuração de quanto da composição de endividamento total está comprometido com as dívidas de curto prazo. A fórmula para cálculo está representada a seguir:

$$\text{Folga potencial} = \text{PDCPET}$$

$$\text{PDCPET} = \frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Exigível total}}$$

No próximo subgrupo, demonstram-se os índices que serão analisados para avaliar o desempenho das empresas analisadas.

3.4.4 Desempenho

Para analisar o desempenho das firmas estudadas e as variáveis utilizadas na pesquisa, optou-se pelo o ROA – *Return on Assets*, ou Retorno sobre o ativo, que, de acordo com Assaf Neto (2010), é um indicador de grande importância para a análise da rentabilidade de uma empresa, pois ele irá apontar o reflexo do desempenho de duas medidas: a margem operacional e o giro total dos ativos, conforme demonstrado pela expressão:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

O segundo indicador utilizado foi o ROE – *Return on equity* ou retorno sobre o patrimônio líquido, que, de acordo com Gitman (2006, p. 55), “mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas ordinários da empresa”. Assaf Neto Corrobora (2010) indica que para a análise deste indicador deve-se sempre comparar a taxa de retorno mínima esperada pelo acionista, pois todo investimento deve oferecer uma rentabilidade mínima ou igual à taxa de oportunidade.

O cálculo deste indicador é dado pela expressão:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Outro indicador usado na análise do desempenho das firmas foi ROIC – Return on invested capital, ou retorno sobre o capital Investido, definido por Assaf Neto (2010) como um indicador habitualmente usado quando são necessários alguns refinamentos. O autor explica que deve-se considerar como investimentos somente aqueles relacionados diretamente com o negócio da empresa.

O indicador ROIC é dado pela expressão a seguir:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Ativo total - passivo de funcionamento}}$$

A Margem Bruta (M.B) também foi um indicador utilizado para a análise do desempenho das firmas.

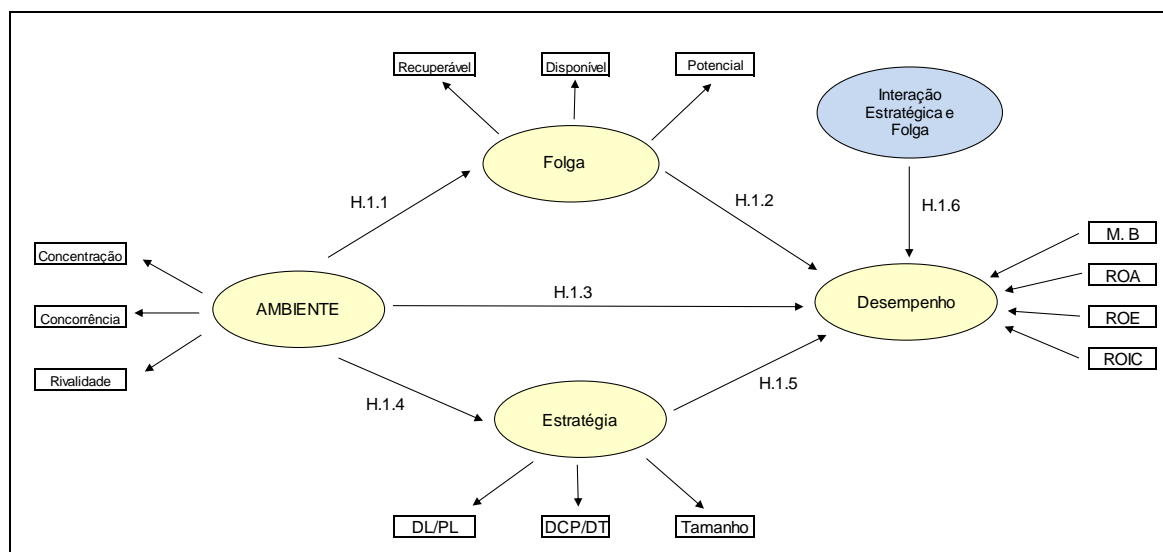
$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Lucro líquido}}$$

A seguir, apresentam-se as hipóteses deste estudo.

3.5 Hipóteses

Em sintonia com a questão de pesquisa estabelecida para este trabalho, a hipótese alternativa geral estruturante da pesquisa está representada a seguir - Figura 5.

Figura 5 - Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

A hipótese geral é:

H₁ – Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo, os fatores estratégicos, a folga organizacional e o desempenho organizacional.

A seguir apresentam-se as hipóteses derivadas de H₁:

H_{1.1} – Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e a folga organizacional.

H_{1.2} - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre a folga organizacional e o desempenho.

H_{1.3} - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o desempenho.

H_{1.4} - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e os fatores estratégicos.

H_{1.5} - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre os fatores estratégicos e o desempenho.

H_{1.6} - Os fatores estratégicos são moderadores significativos do efeito da folga no desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Como critério de seleção das empresas incluídas na amostra foram utilizadas como unidades de análise empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012, atuantes na Indústria Manufatureira e que publicaram informações trimestrais na base da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – TAB. 1.

Tabela 1: Distribuição de frequência – amostra

Classificação NAICS	Frequência absoluta	Frequência %	Percentual acumulado
311 - Indústria de Alimentos	53	13,02	13,02
312 - Indústria de Bebidas e Fumo	8	1,97	14,99
313 - Indústria de Tecidos	4	0,98	15,97
314 - Indústria de Confecções	24	5,90	21,87
315 - Indústria de Roupas	28	6,88	28,75
316 - Indústria de Produtos de Couro e Afins	19	4,67	33,42
321 - Indústria de Artigos de Madeira	4	0,98	34,40
322 - Indústria de Papel	20	4,91	39,31
323 - Impressão e Atividades Auxiliares	4	0,98	40,29
325 - Indústria Química	35	8,60	48,89
326 - Indústria de Produtos de Plástico e Borracha	4	0,98	49,88
327 - Indústria de Produtos de Minerais Não Metálicos	12	2,95	52,83
331 - Siderurgia e Indústria Básica de Outros Metais	28	6,88	59,71
332 - Indústria de Produtos de Metal	44	10,81	70,52
333 - Indústria de Máquinas	16	3,93	74,45
334 - Indústria de Computadores e Produtos Eletrônicos	12	2,95	77,40
335 - Indústria de eletrodomésticos, equipamentos e Componentes Elétricos	8	1,97	79,36
336 - Indústria de Equipamentos de Transporte	52	12,78	92,14
337 - Indústria de Móveis e Afins	8	1,97	94,10
339 - Outras Indústrias	24	5,90	100,00
Total	407	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme mostra a Tabela 2, apesar de alguns indicadores não se apresentarem estatisticamente significantes de acordo com os parâmetros

estabelecidos (1%, 5% e 10%), o modelo de mensuração mostrou-se adequado à estimação do modelo estrutural, foco principal deste trabalho.

Tabela 2: Parâmetros Estimados para os Modelos de Mensuração

Construto	Indicador	Peso ou Carga Amostra Original	Média das Amostras <i>Bootstrapping</i>	Desvio-padrão	Estatística de Teste
Ambiente ^a	Concentração	0,914	0,895	0,057	15,931 ***
	Competitivo				
Competitivo	Concorrência	-0,905	-0,879	0,064	14,205 ***
	Rivalidade	0,104	0,211	0,151	0,692
Folga ^a	Disponível	0,996	0,988	0,010	96,632 ***
	Organizacional				
	Potencial	0,038	0,115	0,086	0,445
Organizacional	Recuperável	-0,207	-0,218	0,116	1,783 **
	Fatores				
estratégicos ^a	DL/PL	0,997	0,988	0,030	33,442 ***
	DICP/DIVT	-0,021	-0,117	0,095	0,219
	Tamanho	-0,146	-0,170	0,113	1,296
Desempenho ^b	Margem Bruta	0,197	0,207	0,100	1,974 **
	ROA	0,732	0,710	0,238	3,070 ***
	ROE	0,630	0,593	0,245	2,575 ***
	ROIC	-0,599	-0,547	0,141	4,246 ***

Número de amostras geradas no processamento por *bootstrapping* = 5.000

Número de casos por amostra = 407

^a – Construto reflexivo;

^b – Construto formativo;

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto às relações entre os construtos, expressas por meio do modelo estrutural (TAB 3), apurou-se a significância estatística de todas as relações propostas, levando à não rejeição das hipóteses de pesquisa. Já em relação à capacidade explicativa do modelo, apurou-se que *ambiente competitivo* e a *folga organizacional*, em conjunto, são capazes de explicar 73,50% da variância do *desempenho* ($R^2 = 0,7350$, $p < 0,01$).

Tabela 3 - Parâmetros estimados para o modelo estrutural.

Origem	Destino	Coefficiente de caminho Amostra original	Média das amostras <i>Bootstrapping</i>	Desvio-padrão	Estatística de teste
Ambiente Competitivo	Desempenho	0,068	0,062	0,035	1,963 **
Ambiente Competitivo	Folga Organizacional	0,154	0,163	0,048	3,195 ***
Ambiente Competitivo	Fatores estratégicos	-0,167	-0,177	0,036	4,676 ***
Fatores estratégicos	Desempenho	-0,148	-0,157	0,080	1,860 *
Folga Organizacional	Desempenho	0,562	0,547	0,117	4,793 ***
Interação					
Folga x Fatores Organizacionais	Desempenho	0,398	0,378	0,110	3,626 ***

Número de amostras geradas no processamento por *bootstrapping* = 5.000

Número de casos por amostra = 407

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, apresentam-se, de forma analítica, os resultados apurados relativos às hipóteses propostas.

A análise da relação entre o *ambiente competitivo* e *folga organizacional*, expressa por meio da hipótese **H_{1.1} – Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e a folga organizacional**, identificou-se um efeito positivo e estatisticamente significativo (0,154, p < 0,01), indicando que quanto maior o grau de concentração na indústria e quanto menor for o número de concorrentes, maior a tendência de as organizações componentes da amostra incrementarem a folga, ao passo que o grau de rivalidade não apresenta significância estatística na representação do ambiente competitivo. Esse resultado aponta para uma maior tendência de manutenção de maiores patamares de folga pelas organizações que atuam em um ambiente mais estável, em que os concorrentes são conhecidos e reconhecidos e as decisões, em termos de alocação e utilização de recursos, são tomadas com maior grau de acerto.

Quanto à relação entre *folga organizacional* e *desempenho*, representada na hipótese **H_{1.2} – Há relação positiva e estatisticamente significativa entre a folga organizacional e o desempenho** o coeficiente de caminho estimado quando do processamento dos dados aponta para uma relação positiva e estatisticamente significativa (0,562, $p < 0,01$). Tal resultado indica a tendência das organizações componentes da amostra utilizarem maior nível de folga de obter maiores patamares de desempenho. Vale destacar a maior participação da folga disponível na composição do construto *folga organizacional*, expressa pelo seu peso (0,996; $p < 0,01$).

Quando analisada a relação entre *folga organizacional*, *ambiente competitivo* e *desempenho*, expressa por meio da hipótese **H_{1.3} – Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o desempenho**, o coeficiente de caminho estimado, 0,068 ($p < 0,05$), deve ser interpretado levando-se em conta a operacionalização das variáveis que formam o desempenho. O sinal positivo dos pesos estimados para as variáveis margem bruta, ROA e ROE indica que quanto mais estável o ambiente competitivo, maior a tendência de obtenção de resultados operacionais favoráveis, expressa pela primeira variável, de geração de resultados por meio da utilização dos ativos disponíveis, expressa por meio da segunda variável, e de obtenção de maiores retornos em relação ao patrimônio líquido. Já em relação ao retorno sobre o capital investido (ROIC), o peso negativo estimado direciona para a menor obtenção de benefícios oriundos da inversão de recursos financeiros para organizações que atuam em um ambiente mais estável.

A hipótese **H_{1.4} - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e os fatores estratégicos** expressa a proposição de que quanto mais altos os graus de rivalidade, concentração e concorrência maior a tendência de as empresas em responderem em um prazo mais curto e com maior agressividade. Sua rejeição se dá em função do sinal negativo do coeficiente de caminho estimado (-0,167; $p < 0,01$), mas sua significância estatística aponta para a tendência de adoção de estratégias mais conservadoras em termos de endividamento e de uma perspectiva de mais longo prazo por empresas atuantes em um ambiente competitivo caracterizado por maior nível de rivalidade e concentração e menor nível de concorrência.

Já a rejeição da **hipótese H_{1,5} - Há relação positiva, e estatisticamente significativa entre os fatores estratégicos e o desempenho** em função do sinal negativo do coeficiente de caminho estimado (-0,148; $p < 0,10$), identifica maior tendência de obtenção de patamares de desempenho mais elevados por parte das empresas que adotam uma postura estratégica mais conservadora em termos de endividamento e uma perspectiva de mais longo prazo.

Tendo em vista a não rejeição da **hipótese H_{1,6} - Os fatores estratégicos são moderadores significativos do efeito da folga no desempenho** (0,398; $p < 0,01$), pode ser confirmada a proposição conceitual de que as escolhas estratégicas, expressas por meio dos fatores estratégicos moderam os efeitos da folga organizacional no desempenho. Ou seja, as definições em termos de folga são estabelecidas tomando por referência a postura estratégica da empresa,

Quanto à hipótese H₁ - Há relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo, os fatores estratégicos, a folga organizacional e o desempenho organizacional sua rejeição se deve à rejeição das hipóteses H_{1,4} e H_{1,5} apesar da não rejeição das demais hipóteses. No entanto, a significância estatística das relações propostas e apresentadas no modelo estrutural reforça a perspectiva principal deste trabalho: os condicionantes ambientais, os fatores estratégicos e a folga organizacional influenciam o desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações deste estudo estão apresentadas em três tópicos. O primeiro, denominado “Objetivos”, aborda as implicações teóricas tratadas nesta pesquisa com relação aos construtos *ambiente competitivo*, *folga organizacional*, *fatores estratégicos* e *desempenho*. Já o segundo aborda as limitações da pesquisa. O terceiro aborda contribuições do trabalho.

- Objetivos

Com o objetivo de responder à questão proposta por esta pesquisa - Quais são os efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto? – ,foi estabelecido como objetivo geral: Mensurar os efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012. Como objetivos específicos têm-se:

1. Mensurar os efeitos do ambiente competitivo na folga organizacional de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
2. Mensurar os efeitos da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
3. Mensurar os efeitos do ambiente competitivo no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
4. Mensurar os efeitos do ambiente competitivo na postura estratégica de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012;
5. Mensurar os efeitos da postura estratégica no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto ativas no ano de 2012.

O primeiro objetivo específico foi alcançado, pois a análise das variáveis demonstrou que em ambientes estáveis as organizações tendem a ter mais folga de recursos. Pode se concluir que as organizações deste período atuaram de forma

conservadora e que em ambientes mais hostis trabalharam com um menor grau de folga.

O segundo objetivo específico foi alcançado, pois foi possível mensurar que as organizações que utilizam maior nível de folga também obtiveram melhores desempenhos.

O terceiro objetivo específico foi alcançado, pois, com base nos indicadores margem bruta, ROA e ROE, constatou-se que em um cenário de competitividade quanto mais estável estiver o ambiente melhor o desempenho.

O quarto objetivo específico foi alcançado, pois por meio das análises dos indicadores, foi possível perceber que em um ambiente de maior rivalidade as empresas tendem a adotar estratégias conservadoras.

O quinto objetivo específico foi alcançado, pois demonstrou-se que as empresas que optaram por estratégias mais conservadoras alcançaram melhores desempenhos.

Outro fator importante proporcionado pela pesquisa foi o efeito que fatores estratégicos exercem sobre o nível de folgas das empresas. Foi possível observar que este construto modera o nível de folga organizacional, afetando assim, o desempenho.

Pode-se concluir que, com base no objetivo geral desta pesquisa os quatro construtos estudados *ambiente competitivo*, *folga organizacional*, *fatores estratégicos* e *desempenho* estão relacionados e que as empresas tendem frente a ambientes de turbulência, a se comportarem estrategicamente de modo conservador, atingindo níveis baixos de folga e conseguindo otimizar o desempenho.

- Limitações da pesquisa

Esta pesquisa utilizou base de dados secundária, por meio da proposição de modelo de análise baseados nos construtos *ambiente competitivo*, *folga organizacional*, *fatores estratégicos* e *desempenho*. O modelo proposto foi baseado na literatura pesquisada, principalmente, no que tange à busca de variáveis que demonstrassem os indicadores necessários para que fosse possível a mensuração.

Os dados foram obtidos da base de dados base Economática® e foram consideradas somente empresas brasileiras de capital abertas ativas em 2012, fator

de limitação quanto ao período e do universo pesquisado. A escolha se deu em função da grande dificuldade de encontrar publicações por parte das empresas de capital fechado.

- Contribuições e sugestões

Apesar de o modelo proposto não contemplar empresas que não se enquadrem como capital aberto estas, também podem ser consideradas para efeito de pesquisa. Outra sugestão seria quanto à ampliação do período analisado, o que possibilitaria ao pesquisador fazer a comparação em diferentes contextos e procedimentos de amostragem.

No desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se grande carência em relação a pesquisas relacionadas à existência da folga e a sua aplicabilidade nas organizações. Também foi difícil em encontrar na literatura publicações que tratem o ponto ótimo da folga organizacional, ou seja, até quanto de folga é considerado bom nas organizações, tema que pode se constituir em sugestão para a realização de futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

ALMAZAN, Andrés; MOLINA, Carlos A.. Intra-industry capital structure dispersion. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 14, n. 2, p. 263-297, Summer 2005.

ANTLE, Rick; EPPEN, Gary D. Capital Rationing and Organizational Slack in Capital Budgeting. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 163-174., Feb. 1985.

ANTLE, Rick; FELLINGHAM, John. Resource Rationing and Organizational Slack in a Two-Period Model. **Journal of Accounting Research**. v. 28, n.1, 1990. p. 1-25.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. Ed. São Paulo: atlas, 2010.

BAIN, Joe S.. **Industrial Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, Oct. 1986.

BATAGLIA, Walter; MEIRELLES, Dimária Silva e; BARRELLA, Fabiola Pires. Rumo a um Modelo Integrativo entre a Ecologia Organizacional e a Economia Evolucionária.Seminário. **Seminário em Administração - SEMEAD**, X, 2007, São Paulo, SP. Anais...São Paulo, SP, 2007. P. 1-16.

BEUREN, Ilse Maria; QUINTAS, Tiza Tamiozzo. Abordagens sobre Folga Organizacional nas Pesquisas Publicadas em Periódicos Internacionais: Um Ensaio Teórico. **Seminário em Administração - SEMEAD**, XIII, 2010, São Paulo, SP. Anais...São Paulo, SP, 2007. P. 1-16.

BORINI, Felipe Mendes; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda; LUCHESI, Eduardo Pozzi. Estratégia e Desempenho Financeiro das Subsidiárias de Corporações Multinacionais no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**. 2011, Salvador, v.12, n2, p. 232-249, jul./Dez. 2011

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

CAMARGOS, Marcos A. de; DIAS, Alexandre T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CAMPANA, A.N; TAVARES, M.C; SILVA, D. Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. **Revista motricidade**. V.5; n.4; 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; et. al. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: 3E's, 2, 2005, Rio de Janeiro (RJ) **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CAVES, Richard E. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v. 18, n. 1, p. 64-92, Mar. 1980.

CHATTOPADHYAY, Prithviraj; GLICK, William H.; HUBER, GEORGE P.; Organizational actions in response to threats and opportunities. **Academy of Management Journal**. 2001, Vol. 44, No. 5, 937-955.

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

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.

CHILD, J. What determines organization performance? The universals vs. The it-all-depends. **Organizational Dynamics**, v. 3, n. 1, p. 2-18, Summer 1974.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance – Part II. A contingency analysis. **The Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 12-27, Feb. 1975.

CHIU, Y. C. LIAW, Y. C. Organizational slack: Is More or Less Better? **Journal of Organizational Change Management**. v. 22, n.3, 2009. p. 321-342

CHRISMAN, James J.; HOFER, Charles W.; BOULTON, William R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413- 428, Jul. 1988.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios.** In FAHEY, L., RANDALL, R. M. MBA: curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed., 1999, pp. 67-99.

CORREA, Hamilton Luiz; JUNIOR, Flavio Hourneaux. Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional: estudo de Casos no Setor Químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP.** v.19, n. 48, 2008. p. 50-64.

COOL K, Dierickx I. 1993. Rivalry, strategic groups and firm profitability. **Strategic Management Journal** 14, p.47–59.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DIAS, Alexandre Teixeira; GONÇALVES, Carlos Alberto; COLETA, Karina Andréa Pereira Garcia. Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba (PR). **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2004.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Competição, Orientação Estratégica e Desempenho Em ambientes Turbulentos: Uma abordagem empírica.** 2004. 142 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2004.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Análise do Papel das Estratégias Corporativas nas Relações Entre Ambientes e Desempenho.** 2009. 184 f. Tese (Doutorado em administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2009.

DONADA, C., DOSTALER, I. Fournisseur, sois flexible et tais-toi! **Revue Française de Gestion.** v.31, n.158, 2005. p. 89-104.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly,** v. 17, n. 3, p. 313-327, Sep. 1972.

FEIJO, Carmem Aparecida; CARVALHO, Paulo Gonzaga M. de carvalho; RODRIGUEZ, Maristella Schaefer. Concentração Industrial e Produtividade do Trabalho na Indústria de Transformação nos anos 90: evidências empíricas. **Economia, Niterói,** v. 4, n. 1, p. 19-52, jan/jun. 2003

FELIPE, Fábio Isaias; ALVES, Lucilio Rogério Aparecido; VIEIRA, Rafaela Moretti. Dinâmica da Concentração e Índices de Dispersão na Indústria de Fécula de Mandioca no Brasil entre 2004 e 2011. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.43, n. 6, nov/dez. 2013.

FERNANDES NETO, A.P; **Modelagem de Equações Estruturais na Análise de Dados de Serviços em Comunicações Móveis**. 2013. 225 f. Tese (Tese de Doutorado em Engenharia Elétrica) - Centro de Pós Graduação em Engenharia Elétrica, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2013.

FERRIER, Walter J. Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 858-877, Aug. 2001.

FIGUEIREDO, Orlando. Concentração e desempenho na indústria brasileira de bens de consumo. **Revista Administração de Empresas**. V.24, n.3, São Paulo. Jul/Set. 1984.

FOMBRUN, Charles J.; GINSBERG, Ari. Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 297-308, May-Jun. 1990.

FRANKLIN, Marcos Antônio; SILVA, Adilson Aderito da; BATAGLIA, Walter . O Conceito Ambiente Competitivo na Perspectiva Empresarial. **Revista de Administração da Unimep**. v. 9, n. 2, 2011, pp. 68-86.

GEORGE, Gerard. Slack resources and the performance of privately held firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 661-676, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2009.

GOLDSZMIDT, R. G. B; BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 12-25, 2007.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. **Revista FACES** - Revista de Administração, 2003.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In FAHEY, L., RANDALL, R. M. **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed., 1999, pp. 100-125.

HAIR Jr, J. F; et. al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, Donald C.; D'AVENI, Richard A. Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*. v.33, p. 1-23, 1988.

HANNAN, Michel T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. V.82, n.5, p. 929-964, mar. 1977.

HEROLD, David M; JAYARAMAN, Narayanan; NARAYANASWAMY, C. R. What is the Relationship Between Organizational Slack and Innovation? **Journal of Managerial Issues**. v. 18, n. 3, p. 372-392, 2006.

HOLMSTROM, Bengt R.; TIROLE, Jean. **The theory of the firm**. In: SCHMALENSEE, Richard; WILLIG, Robert D.. *Handbook of Industrial Organization – Volume 1*. North-Holland: Amsterdam, 1989.

HUNT, Shelby D. Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? **Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 1, p. 59-77, Mar. 1997.

HUNT, Shelby D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth**. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 2000.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, Apr. 1995.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 107-114, Oct. 1996.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 74-82, Oct. 1997.

INDJEJIKIAN, Raffi J.; MATEJKA, Michal. Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers. **The Accounting Review**, v. 81, n. 4, p. 849-872, 2006.3

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** – Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KRAUTER, Elizabeth. Medidas de Avaliação de Desempenho Financeiro e Criação de Valor: Um Estudo com Empresas Industriais. **III SEGeT** – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

LATHAM, Scott F.; BRAUN, Michael R. The Performance Implications of Financial Slack during Economic Recession and Recovery: Observations from the Software Industry (2001-2003)*. **Journal of Managerial Issues**. v.20, n. 1, 2008. p. 30-50

LIMA, André Fernandes. **Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras**. 2008. 252 f. Tese (Doutorado em administração) – Programa de Pós graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

LIN, Wen-Ting, CHENG, Kuei-Yang, LIU, Yunshi. Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high-technology firms. **Journal of World Business**. v. 44, p. 397- 406, 2009.

MARTITZ; Queila Regina Souza; BULGACOV, Sérgio. O conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: Um modelo de Análise Multidimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2011, Curitiba (PR). **Anais...Curitiba: ANPAD**, set. 2004.

MASON, Edward S. (1939). Price Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, v.29, n.1, p.64-71, mar., supl.

MOCHÓN, Francisco. **Princípios de Economia**. Tradução de Thelma Guimarães, Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2007. 318p.

MOLLER, Host Dieter; VITAL, Tales. Os Impactos da Crise Financeira Global 2008/2009 e da Crise na Área de Euro Desde 2010 sobre a Balança comercial Brasileira. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE – RACEF**. 7 ed. Ribeirão Preto, 2013.

MOSES, O. Douglas. Organizational Slack and Risk-taking Behavior: Tests of Product Pricing Strategy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 5, n. 3, p. 38-54, 1992.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

NOHRIA, N., GULATI, R. Is Slack Good or Bad for Innovation? **Academy of Management Journal**. 1996, v. 39, n. 5. 1245-1264.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas**. TGI, Monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACE, E.S.U.; BASSO, L.F.C.; SILVA, M.A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**. v. 7 n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.

PARNELL, John A. The strategy-performance relationship revisited: the blessing and curse of the combination strategy. **International Journal of Commerce & Management**, v. 15, n. 1, p. 17-33, 2005.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Roll, 1978.

PHILLIPS, Almarin. A theory of interfirm organization. **Quarterly Journal of Economics**, v. 74, n. 4, p. 602-613, Nov. 1960.

POPADIUK, S.; et. al. Arquitetura da Informação e Mensuração do Desempenho: Um Estudo na Indústria de Artefatos e Utensílios de Plásticos no Estado de São Paulo. **Gestão & Produção**. v.13, n.1, p.151-165, jan.-abr. 2006

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management, **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, Apr. 1981.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RINGLE, C. M., WENDE, S., & WILL, A. (2005b). SmartPLS 2.0 (M3) beta. Available at <http://www.smartpls.de>. Accessed on October 05, 2010. Hamburg, Germany.

SANTOS, Juliana Bonomi. **Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial**. 2008. 126f. Dissertação (Mestrado em administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

SENDER, Gisela. **O Papel da Folga Organizacional nas empresas: Um estudo em Bancos Brasileiros**. 2004. 226 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. 1950. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3 ed. New York: Harper and Row.

SHARFMAN, Mark P. et al. Antecedents of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988.

SHARFMAN, M. P.; et. al. Antecedents of organizational slack. **The Academy of Management Review**. v.13, n.4, 1988. p. 601-614.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia de Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da Silva. **Análise Financeira das Empresas**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SIMERLY, Roy L. e LI, Mingfang. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. **Strategic Management Journal**, v.21, n.1, p. 31-49, Jan. 2000.

SINGH, J. V. Performance, slack and risk taking in organizational decision making. **The Academy of Management Journal**. v.29, n.3, 1986.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, Maria Cristina Cacciamali de. Concentração Industrial em Quatro Ramos Industriais. **Revista de Administração de empresas**. Rio de Janeiro. out/dez, 1980.

STIGLER, George J. **The Organization of Industry**. Chicago: University of Chicago Press, edition 1983.

TAN, J., PENG, M. Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. **The Strategic Management Journal**. v.24, n.13, 2003. p. 1249.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares. *Revista FAE*. Curitiba. v. 4, n.1, p. 17-26, jan./abr.2001.

TITMAN, Sheridan; WESSELS, Roberto. The determinants of capital structure choice. **The Journal of Finance**, v. 43, n. 1, p. 1-19, Mar. 1988.

VANCE, Jack O.. The anatomy of a corporate strategy. **California Management Review**, v. 13, n. 1, p. 5-12, Fall 1970.

VENÂNCIO, M. M.; et. al. Concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil. **Revista de Economia e Administração**. v.7, n.1, p. 21-40. jan./mar. 2008

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: atlas, 2009.