

A Folga Organizacional Contribui Para O Desempenho Empresarial?

Luciana De Carvalho Reis Gomes

Doutora Em Ciências Contábeis E Administração (Fucape). Docente Da Universidade Ceuma, Rua Josué Montello, N° 1, Renascença Ii. Cep 65.075-120. São Luís/Ma/Brasil

Sérgio Augusto Pereira Bastos

Doutor Em Administração De Empresas (Puc-Rio). Docente Da Fucape, Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Cep: 29.075-505. Vitória/Es/Brasil

Sérgio Roberto Pinto

Doutor Em Ciências Contábeis E Administração (Fucape). Docente Da Universidade Federal Do Maranhão (Ufma), Av. Dos Portugueses, 1966 - Bacanga, São Luís - Ma, 65080-805. São Luís/Ma/Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar se a folga organizacional e interações entre pacotes de folga afetam positivamente o desempenho das empresas. O estudo é exploratório, quantitativo, com dados secundários em painel de efeito aleatório, de modo a testar 2 modelos em uma amostra de 342 empresas brasileiras não financeiras de capital aberto, cujos dados coletados se referem ao período de 2011 a 2021, compondo 3.762 observações. Os resultados indicam relação positiva entre folga organizacional e desempenho empresarial, e uma relação também positiva na ocorrência da folga com aumentos nos pacotes financeiro e de recursos humanos. Além disso, evidencia-se, também, a combinação do aumento da folga financeira com a redução na folga de recursos humanos. O estudo corrobora a concepção pela qual a empresa pode operar num nível intermediário de folga, o que é consistente com a presença e gestão de folga organizacional, numa perspectiva entre excessos de recursos como segurança ou de restrições de recursos.

Palavras-chave: Desempenho. Folga organizacional. Folga financeira. Folga de recursos humanos. Planejamento;

Date of Submission: 09-06-2024

Date of Acceptance: 19-06-2024

I. Introdução

A folga organizacional corresponde à capacidade ociosa ou não utilizada, produtiva e financeira, que pode ser acessada para atender às demandas não previstas, e eventos internos ou externas inesperados, servindo como fator para a sobrevivência (Cyert & March, 1958). Quando a empresa tem um adequado sistema de gestão das folgas organizacionais, eventuais impactos negativos de sua existência, como gastos desnecessários, podem ser mitigados restando os positivos (Bourgeois, 1981; Campos & Nakamura, 2013; Dang et al., 2019; Linn et al., 2001).

O tema tem recebido atenção crescente na pesquisa em gestão por contribuir para a longevidade organizacional, pois permite à organização lidar com ameaças competitivas e riscos financeiros (You et al., 2020). A folga organizacional é um fator para o enfrentamento de adversidades, remetendo ao conceito de resiliência de Hillmann e Guenther (2021), que defendem que a folga de recursos – financeiros e humanos – dá competência organizacional para a resolução de problemas, previstos ou não. Em tempos de interrupções ou adversidades, as folgas seriam utilizadas para a absorção de choques e compensação de resultados negativos, cabendo sua mensuração (Bourgeois, 1981; Mao et al., 2023).

Pesquisas como as feitas por Nohria e Gulati (1996), Dolmans et al. (2014), Mosakowski (2017), George (2005), Mousa e Reed (2013), a partir do estudo seminal de Bourgeois em 1981, buscaram investigar os vieses e fatores moderadores acerca dos níveis de folga organizacional sobre o desempenho, os quais resultaram em uma relação em forma de U invertido entre esses elementos.

Paeleman e Vanacker (2015) estudaram como pacotes distintos de folga de recursos financeiros e humanos afetam o desempenho e a sobrevivência de empresas europeias de tecnologia da informação e comunicação, corroborando a importância de identificação das folgas para gestão equilibrada entre tais pacotes.

Embora outros estudos contemporâneos venham investigando o fenômeno da folga organizacional e os seus efeitos sobre o desempenho organizacional, ainda há carência de trabalhos, especialmente no Brasil, onde altas taxas de juros e encargos sociais marcam o custo do capital financeiro e inibem contratações, e que abordem

as combinações de tipos de folga organizacional – financeira e de recursos humanos – e como essas afetam os resultados das empresas (Quintas & Beuren, 2011; You et al., 2020). Questões sobre montante e balanceamento entre as folgas financeira e de recursos humanos continuam sem resposta. Além disso, não há evidências de que o balanceamento de folgas, ajustadas de acordo com estágios empresariais, possa potencializar resultados estrategicamente desenhados ou revistos em meio a ambientes de mudança acentuada (Paeleman & Vanacker, 2015).

Considerando o contexto em que a empresa, ao se financiar internamente, usa de forma estratégica seus excedentes de recursos humanos e financeiros, as questões que emergem são: 1) Folgas organizacionais contribuem para o desempenho das empresas? 2) Importa equilibrar as folgas financeira e de recursos humanos ao longo do tempo, conforme as necessidades da organização?

Assim, tendo como inspiração o estudo sobre folgas organizacionais de Paeleman e Vanacker (2015) – concentrado em empresas europeias de tecnologia da informação e comunicação –, o objetivo desta pesquisa é identificar se o uso de tais folgas, do tipo financeiras e de recursos humanos, impactam o desempenho das empresas brasileiras não financeiras de capital aberto no Brasil. Para isso, foi realizada pesquisa com dados secundários em painel de efeito aleatório, de modo a testar 2 modelos em uma amostra de 342 empresas brasileiras não financeiras de capital aberto, cujos dados coletados se referem ao período de 2011 a 2021, compondo 3.762 observações.

Os resultados podem ajudar os gestores a identificarem e planejarem a folga para uso equilibrado, impactando a continuidade de investimentos, mesmo em meio a mudanças e crises. Podem, também, trazer evidências sobre o uso das folgas organizacionais na realidade brasileira que se caracteriza pelos altos custos de capital financeiro e encargos trabalhistas.

Sob ponto de vista complementar, os achados deste estudo auxiliam no entendimento da estrutura de capital em função dos pacotes de folga financeira definidos, especialmente na combinação com as folgas de recursos humanos. Em suma, ele contribui para a literatura de folga organizacional e desempenho de negócios, especialmente de empresas brasileiras, utilizando como lentes teóricas a Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*) e a Teoria das Restrições de Recursos (*Theory of Constraints*).

II. Referencial Teórico

Desempenho Empresarial

Diferentes abordagens teóricas se voltam ao melhor uso de recursos com vistas à maximização do desempenho, como a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Restrições, demonstrando que muitas são as variáveis que concorrem para sua formação, não apenas internas, mas também contextuais, como o efeito do desenvolvimento econômico e da competitividade das nações (Gibson et al., 2021; Ravelomanantsoa et al., 2019).

Há um vasto campo de pesquisa sobre desempenho empresarial, o qual, mais recentemente, tem sido associado à capacidade de a empresa satisfazer uma gama maior de *stakeholders*. Não basta mais ser eficiente e buscar a maximização do desempenho econômico-financeiro; trata-se de um construto complexo por ser multidimensional, apresentando camadas das quais se destacam, além do desempenho financeiro, a consciência socioambiental e a criação de valor num sentido mais amplo, não econômico (Acar et al., 2019; Goldszmidt et al., 2007; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A criação de valor incorpora-se ao conceito de desempenho empresarial quando, ao comparar empresas do mesmo setor, exista vantagem competitiva e, portanto, uma medida relativa dessa vantagem. A perspectiva da sustentabilidade empresarial diz respeito ao desempenho superior, no longo prazo, pela capacidade da manutenção da estratégia de criação de valor, sabendo-se que a vantagem competitiva pode ser temporária (Brito & Brito, 2012).

Motivados pela premissa de persistência de lucros como preditor de qualidade dos ganhos e nas relações entre dividendos, fluxos de caixa e lucros, desempenho implica na capacidade de geração de caixa e a manutenção desses excedentes em folga de capital ou, mais amplamente, organizacional (Beuren & Oliveira, 2015; Silva et al., 2018).

Ademais, desempenho está relacionado com o crescimento, geralmente, exigindo abordar a relação dos lucros com a liquidez e os ativos totais, bem como a qualidade de tais ganhos e a forma como são medidos por sistemas contábeis (Barth et al., 1999; Dechow et al., 2010; Silva et al., 2018).

Muitas são as definições dadas ao desempenho pela sua abrangência e as quais são revistas com a evolução das organizações, especialmente a partir de 1900 com o surgimento de propostas de medições, sendo que, na atualidade, tal definição alcança tanto a eficácia, quando ela gera valor ao cliente; quanto eficiência quando, economicamente, aplica recursos para consecução de objetivos. Desempenho com as variáveis que o afetam, portanto, precisa ser medido para uma tomada de decisão mais acurada, visando a continuidade organizacional que, por sua vez, necessita de geração de caixa e a manutenção de excedentes para a constante renovação do capital investido (Carnes et al., 2019; Ravelomanantsoa et al., 2019).

Folga Organizacional – Origem, Estímulos E Naturezas

Embora a folga organizacional corresponda aos recursos não utilizados ou subutilizados, como os financeiros e humanos, ela não necessariamente indica perda de oportunidade ou, opostamente, que sua existência seja garantia de êxito em quaisquer empreendimentos, especialmente os novos. Há risco de que altos níveis de folga sinalizem abundância e impliquem desperdícios ou inibam a criatividade e a eficiência no uso de recursos (Jong et al., 2021).

Há tanto atributos positivos quanto negativos para a folga organizacional, até mesmo vinculando-a às disfunções na gestão orçamentária, o que indica um conceito multidimensional. Embora pesquisas busquem conciliação conceitual e prática, encontram-se abordagens que enfocam a folga organizacional, por exemplo, nos temas de inovação, estratégia e engajamento da gestão com a responsabilidade ambiental (Beuren & Oliveira, 2015; Dang et al., 2019; Quintas & Beuren, 2011).

Quando relacionada com a inovação empresarial, a folga organizacional estimula a aprendizagem e a experimentação, ao tempo em que a folga excessiva pode ser indutora de competição por interesses pessoais, agravando problemas de agência e impedindo a tomada de riscos. Uma organização orientada para a inovação busca desenvolver competências-chave na alocação de recursos, e esses podem ser balanceados pela gestão de folgas organizacionais, o que explica a abordagem recorrente do tema (Bourgeois, 1981; Hillmann & Guenther, 2021; Nohria & Gulati, 1996; Paeleman & Vanacker, 2015; Simpson et al., 2006; Tan & Peng, 2003).

Por aversão ao esforço ou ao risco, aquele a quem o poder sobre decisão, uso de recursos e expressão de resultados é delegado, o agente (gestão exercida por indivíduo ou outra organização), ao invés de buscar maximização da utilidade da organização pela qual esse poder foi concedido, utilize-o em interesse pessoal ou individual em prejuízo dos objetivos organizacionais ou do principal – quem delega o poder por contrato (Healy et al., 1999; Tan & Peng, 2003; Watts et al., 1990).

A folga organizacional pode afetar o comportamento gerencial orientado ao meio ambiente, pois quanto mais folga uma empresa tem, mais chances de a gestão utilizar esse amortecedor como uma oportunidade competitiva, nutrindo políticas ambientalmente positivas e angariando legitimidade à empresa. Em sentido oposto, também pode favorecer os gestores em atendimento às suas próprias agendas reputacionais, afetando resultados de valor agregado para as empresas, como reservas de lucros para reinvestimento e distribuição de resultado. Deste modo, a folga organizacional pode ser relacionada ao problema de agência (Carnes et al., 2019; Li et al., 2017; Tan & Peng, 2003).

A folga organizacional denota estoque de recursos à disposição para atender metas organizacionais previstas ou devolver estabilidade ante novas e não previstas demandas. E obstante a proliferação de conceitos para o tema, a partir dos tipos de folga, a lógica subjacente ao seu efeito sobre o desempenho organizacional seguiu indicando uma relação consistente. Metanálises de estudos internacionais inspiram uma relação positiva, em média, da folga organizacional com o desempenho (Carnes et al., 2019).

Recursos excedentes aos necessários para satisfação das necessidades das empresas indicam existência de folga organizacional, podendo ser classificada como: disponível; recuperável; e potencial e derivadas. Excesso de liquidez demarca a folga disponível, enquanto a recuperável diz respeito ao recurso que está comprometido, porém é reversível como, por exemplo, o excesso de recursos humanos. Finalmente, a potencialidade de obtenção de fontes externas de recursos, como emissão de dívidas, determina a folga financeira do tipo potencial e derivadas. Cada tipo de folga afeta de modo distinto o comportamento da gestão na tomada estratégica de decisão e estímulo ao risco (Beuren & Oliveira, 2015; Bourgeois & Singh, 1983; Campos & Nakamura, 2013; Carnes et al., 2019; Dang et al., 2019).

Embora seja um conceito bastante direto, a folga foi conceituada de várias maneiras, a exemplo da concessão de folga humana, financeira e operacional.

A folga organizacional é composta por vários tipos de folga, como a orçamentária, humana e a financeira. Existe folga financeira quando a organização apresenta liquidez e possui dentre fontes de financiamento a emissão de dívida. A gestão da folga financeira deve procurar um grau de alavancagem que aumente o endividamento da empresa sem pressionar demasiadamente seu risco (Baerdemaekera & Bruggemana, 2015; Beuren & Oliveira, 2015; Campos & Nakamura, 2015; Paeleman & Vanacker, 2015).

Dado que a folga financeira é parte da folga organizacional, referindo-se a recursos acima do necessário para cumprimento de compromissos correntes face aos níveis de vendas, ao demandar liquidez, a estrutura de capital da organização é afetada. Considere-se a hierarquia na escolha de financiamento, a qual partiria das retenções de dividendos/lucros (recursos próprios) para, daí, acessar endividamentos, sejam mais leves - de baixo risco ou menos oneroso -, ou endividamento de risco alto, para aventar emissão de ações, sendo esses fatores de governança corporativa nem sempre considerados (Al-Najjar & Hussainey, 2011; Holmström & Tirole, 2000; Jong et al., 2021; Myers, 1984).

A folga organizacional apresenta funções que podem gerar ou destruir valor e influenciar a capacidade de inovação, desempenho, comportamento de gestão de alta administração e o risco assumido pela empresa. Compõe-se de um conjunto de recursos que variam em natureza e estão presentes em vários graus de facilidade de uso, podendo ser medida de diferentes maneiras (Dang et al., 2019; Rezende & Macedo, 2021).

Folgas organizacionais podem, também, serem assumidas a partir de excedentes em recursos humanos que, podendo ser potencialmente inimitáveis, raros e insubstituíveis, diferem-se dos recursos financeiros que são genéricos. Assim, a folga de recursos humanos, ou seja, o excedente de funcionários necessários, além de ser do tipo recuperável, pode levar à vantagem competitiva sustentável. Considerando que as folgas de recursos financeiros são genéricas e isoladas, não garantem a obtenção de recursos estratégicos. Logo, o desempenho organizacional está relacionado à combinação de recursos de diversas naturezas, ou seja, a um pacote de recursos (Mosakowski, 2017).

Nesse contexto, a gestão da folga apoia-se no uso de instrumentos do sistema de planejamento e controle gerencial como um mecanismo para o crescimento, pois os resultados e seu gerenciamento estão vinculados aos investimentos e à qualidade dos ganhos da empresa. Esses, por sua vez, são dependentes do desempenho financeiro e do sistema contábil que os apura, como também da comunicação de metas e mecanismos de planejamento e controle a serem efetivamente buscados em uma organização. por meio da gestão orçamentária no monitoramento do desempenho (Dechow et al., 2010; Linhares et al., 2018; Lopes et al., 2018).

Pacotes De Recursos – Efeitos, Tipos E Aplicação

Pesquisas do tema exploram a relação entre folgas organizacionais (recursos humanos e financeiros) e o desempenho da empresa, a partir de duas linhas teóricas opostas: baseada em recursos (mais é melhor) e em restrições (menos é mais). Considerando, então, o uso de combinações, com vista a um nível de folga ótimo, torna-se pertinente o estudo da interação de folgas ou pacotes de folgas (Nohria & Gulati, 1997; Paeleman & Vanacker, 2015).

Sendo abrangente, não só recursos financeiros compõem a folga organizacional. Por natureza, ela é composta também por recursos humanos e materiais, e com existência concomitante da forma intencional, a partir da composição e gestão de pacotes de recursos excedentes que afetam os resultados da empresa e que são moderados por fatores contingenciais, como características de cada negócio (Carnes et al., 2019; Holmström & Tirole, 2000; Paeleman & Vanacker, 2015).

Ademais, em fases econômicas difíceis, a existência de folgas organizacionais financeiras e de recursos humanos estrategicamente geridos por pacotes pode servir, além de socorro e sobrevivência, como um mecanismo de retenção ou aumento de participação no mercado. Tempos de recessão podem representar o momento ideal para fazer investimentos que contribuam na diferenciação dentre concorrentes ou que coloquem as empresas no âmbito da responsabilidade social corporativa (RSC), pois consumidores tendem a recompensar organizações que apoiam causas nas quais acreditam (Harrison & Berman, 2016; You et al., 2020).

Em tempos de turbulência e incerteza, é usual a realização de um inventário dos recursos à disposição para fazer frente aos desafios da organização. A Visão Baseada em Recursos oferece uma dimensão dos recursos que as organizações devem dispor, qualificados como valiosos e raros e, portanto, estratégicos, pois são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável (Gibson et al., 2021).

Por pacotes de folga organizacional a serem moderados por meio de gestão, há os decorrentes das folgas financeiras, como crédito e capital; e os de folgas humanas, como excedentes de mão-de-obra ociosa ou não realocada, sendo que para otimização de recursos a supressão de uns redimensiona-se o excedente de outros (Paeleman & Vanacker, 2015). Assim como quaisquer ativos das empresas, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos e o conhecimento, que permitem a uma empresa implementar estratégias melhorando sua eficiência e posição competitiva, são recursos estratégicos da empresa. Nesse sentido, são propostas hipóteses que buscam compreender a relação de pacotes de folgas (financeira e de pessoal) com o desempenho econômico-financeiro:

H1a: A folga organizacional de recursos financeiros afeta positivamente o desempenho das empresas.

H1b: A folga organizacional de recursos humanos afeta positivamente o desempenho das empresas.

Balanceamento De Folga

O capital está representado nas empresas na forma de recursos de diversas naturezas, tais como: disponibilidades financeiras líquidas, aplicações, créditos, bens etc., sendo todos os recursos e seus agrupamentos no estudo de folgas denominados de pacotes cuja escassez, excedentes ou combinações podem afetar a folga no todo, cabendo seus balanceamentos e estudo dos efeitos no desempenho organizacional, o que é embasado pela Teoria das Restrições (Gruber et al., 2010; Paeleman & Vanacker, 2015).

A folga organizacional aqui tratada está diretamente relacionada aos aspectos financeiros, como as reservas constituídas de modo discricionário. São balizadores, para fins de exemplificação, os juros elevados, que levam ao uso de recursos internos disponíveis. Esses, por sua vez, remetem à formação da estrutura de capital baseada em escolha deliberada, como preconizada na Teoria da *Pecking Order*, em que os recursos internos são utilizados antes de emissão de dívida e de ações (Campos & Nakamura 2015; Myers & Majluf, 1984; Rezende & Macedo, 2020; You et al., 2020).

Pesquisas abordaram a estrutura de capital combinando diversas teorias, porém não se conhece ao certo os impulsionadores das decisões das empresas em relação à gestão de folgas organizacionais. Por exemplo,

índices de dívida são insuficientes para identificar todos os desdobramentos da estrutura de capital, incluindo seu impacto no valor de uma empresa. Em função do nível de endividamento, há possíveis impactos em deduções fiscais a partir da condição tributária da empresa, além disso, o endividamento em excesso pode impactar o nível de solvência delas. Logo, há necessidade de um maior entendimento da associação entre endividamento e folgas organizacionais (Al-Najjar & Hussainey, 2011; You et al., 2020).

Embora os recursos humanos sejam raros e insubstituíveis, e os financeiros sejam genéricos, nem a folga de recursos financeiros e/ou humanos, tampouco a restrição é ideal para o bom exercício e a persistência das organizações empresariais. Há evidências, contudo, de que organizações que ajustam tais pacotes de folga (financeiras e humanas), com excedente de uma e restrição de outra, apresentam desempenho superior sem afetar negativamente a persistência do negócio (Paeleman & Vanacker, 2015).

Considerando os estudos sobre folga organizacional como um fator estratégico que afeta o desempenho das empresas, argumenta-se que os tipos de folga podem ser balanceados. Assim, tem-se as hipóteses:

H2a: O balanceamento entre folgas, com aumento tanto da folga de recursos humanos quanto da folga financeira, afeta positivamente o desempenho;

H2b: O balanceamento entre folgas, com aumento da folga de recursos humanos e redução da folga financeira, afeta positivamente o desempenho; e

H2c: O balanceamento entre folgas, com redução da folga de recursos humanos e aumento da folga financeira, afeta positivamente o desempenho.

III. Metodologia De Pesquisa

Para consecução do objetivo proposto, o presente estudo do tipo aplicado, quantitativo e explicativo, usa dados secundários financeiros e de mercado das empresas brasileiras com ações negociadas na B3, obtidos na base da Economatica[®]. Os dados coletados se referem ao período de 2011 a 2021, portanto, período posterior à adesão brasileira às normas internacionais de contabilidade padronizadas a partir do IASB (*International Accounting Standards Board*), alcançando a amostra 3.762 de empresas em 19 setores. Foram desconsideradas empresas seguradoras e instituições financeiras pelas peculiaridades na contabilidade e estrutura de capital com concentração em ativos financeiros, os quais poderiam ser confundidos com folga financeira.

A amostra foi reduzida ao quantitativo de 3.322 observações, dada a exclusão de empresas que não apresentavam informações sobre as variáveis financeiras e de mercado necessárias à realização do estudo no período analisado. Os dados foram tratados por regressões em painel desbalanceado com efeitos aleatórios.

A variável dependente é o desempenho empresarial e adota-se, como *proxy*, pelo afastamento dos efeitos dos juros e imposto de renda, a relação do LAJIDA - lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA – *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) com o ativo total. Como variáveis independentes, tem-se a folga organizacional em combinações de pacotes de folgas financeira e de pessoal. As variáveis de controle são o porte das empresas e o setor (comércio e serviços não financeiros; e indústria). Todas as variáveis em unidades monetárias são corrigidas pela inflação fornecido pela própria Economatica[®].

O setor, variável de controle, é tratado por duas *dummies*, sendo uma de indústria e outra de comércio e serviços. A variável porte isola os efeitos de cada tamanho, possibilitando avaliar a influência de cada subgrupo das variáveis analisadas. Considerando os artigos 294^o, 3^o e 587^o, respectivamente, das Leis 6.404/76, 123/06 e do Decreto 9.580/18, a variável categórica de porte levou em conta o faturamento anual, conforme estabelecido:

(1) Pequeno porte (categoria de referência): abaixo de R\$ 4,8 milhões.

(2) Médio porte: entre R\$ 4,8 e 78 milhões.

(3) Grande porte: acima de R\$ 78 milhões.

Tendo em vista que duas das três dimensões interrelacionadas da folga organizacional possuem três dimensões (disponível; recuperável; e potencial e derivadas), adota-se, para folga financeira, a relação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, e para folga humana a razão entre Receitas Líquidas de Vendas com Despesas de Pessoal, conforme proposto por Paelman e Vanecker (2015).

Assim, o modelo 1 é usado para avaliação das hipóteses H1a e H1b:

$$Desem_{it} = \beta_0 + \beta_1 FolFin_{it} + \beta_2 FolHum_{it} + \beta_3 MedPort_{it} + \beta_4 GranPort_{it} + \beta_5 SetorInd_{it} + \beta_6 SetorServ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Onde,

□ *Desem* = Desempenho = EBITDA/AT

□ EBITDA = *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*

□ AT = Ativo Total

□ *FolFin* = *Dummy* de Folga Financeira que assume valor 0 (zero) se $AC/PC \leq 1$ e assume o valor 1 (um) se $AC/PC > 1$

□ AC = Ativo Circulante

□ PC = Passivo Circulante

□ *FolHum* = *Dummy* de Folga Humana que assume valor 0 (zero) se $RV/DP \leq 1$ e assume o valor 1 (um) se $RV/DP > 1$

- RV = Receitas Líquidas de Vendas
- DP = Despesas com Pessoal
- MedPort* = *Dummy* que assume valor 1 (um) para empresas de médio porte e 0 (zero) para as demais
- GranPort* = *Dummy* que assume valor 1 (um) para empresas de grande porte e 0 (zero) para as demais
- SetorInd* = *Dummy* para empresas de transformação (1) e demais (0)
- SetorServ* = *Dummy* para empresas de comércio e serviços não financeiros (1) e demais (0)
- \mathcal{E} = Termo de Erro aleatório
- i* = empresa
- t* = ano

O setor de pequeno porte é capturado pelo intercepto do modelo de regressão, sendo considerada a categoria omitida para que não se incorra na armadilha das variáveis *dummies*.

Já para testar as hipóteses H2a, H2b, H2c é preciso tratar a variável balanceamento entre folgas a partir de *dummies* que terão a função de identificar, para cada caso, se houve redução na folga organizacional, assumindo o valor 1 (um), ou assumindo o valor (0) zero caso não houvesse. O balanceamento de folga organizacional será, então, representado por 4 *dummies* diferentes combinando a variação das folgas financeira e humana, duas a duas, em função da variação de cada uma entre o ano corrente e o ano anterior.

Para a folga financeira, quanto maior o valor da razão AC/PC, maior será a folga. Portanto, se o valor dessa razão no ano corrente é maior que do ano anterior, pode-se concluir que houve um aumento na folga. Para a folga humana, quanto maior a razão RV/DP, maior é a folga. Portanto, se o valor da razão no ano corrente for maior que a razão no ano anterior, pode-se concluir que houve um aumento na folga.

O modelo 2, a seguir, é usado para avaliação das hipóteses H2a, H2b e H2c:

$$Desem_{it} = \beta_0 + \beta_1 FolOrg1_{it} + \beta_2 FolOrg2_{it} + \beta_3 FolOrg3_{it} + \beta_4 MedPort_{it} + \beta_5 GranPort_{it} + \beta_6 SetorInd_{it} + \beta_7 SetorServ_{it} + \mu_{it} \quad (2)$$

Onde,

- FolOrg1* = *Dummy* de Folga Organizacional se houver tanto folga financeira quanto folga humana
- FolOrg2* = *Dummy* de Folga Organizacional se houver folga financeira e não houver folga humana
- FolOrg3* = *Dummy* de Folga Organizacional se não houver folga financeira e houver folga humana

O caso em que não há nem folga financeira nem folga humana é capturado pelo intercepto do modelo de regressão, sendo considerada a categoria omitida para que não se incorra na armadilha das variáveis *dummies*.

Para se estimar os modelos econométricos acima propostos, foram utilizadas as estimações por Mínimos Quadrados Ordinários Agrupados (MQOA); por Efeitos Fixos (E.F.), utilizando o método de diferença em relação à média; e por Efeitos Aleatórios (E.A.), uma vez que ele pode gerar estimadores mais consistentes do que aqueles obtidos por efeitos fixos, dado que o uso da estimação por efeitos fixos pode diminuir a variabilidade das variáveis e tornar a correlação entre as variáveis mais difícil de ser identificada (Wooldridge, 2010).

Para definir, qual a melhor forma de estimar os coeficientes dos modelos de regressão, utilizou-se primeiramente o teste dos multiplicadores de Lagrange, que tem como hipótese nula que o modelo de MQOA produz estimativas mais consistentes que as estimações para dados em painel. Caso haja rejeição da hipótese nula, cabe utilizar as estimações E.F. ou E.A. Para saber qual desses dois métodos de estimação produz as estimativas mais consistentes, deve-se utilizar o teste de Hausman, que tem como hipótese nula que as estimativas obtidas por E.A. são mais consistentes que aquelas obtidas por E.F (Gujarati & Porter, 2011).

IV. Resultados

Estatísticas Descritivas

A estatística descritiva das variáveis desempenho, folga financeira e folga de pessoal encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1: Estatística Descritiva Das Variáveis

Variável	Observações	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
EBITDA/AT	3.250	-0,066	2,22	-95,7	4,4
FolFin	3.302	0,758	0,0074	0	1
FolHum	2.763	0,967	0,00339	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora as empresas da amostra apresentaram, em média, um prejuízo, como indica o valor médio da variável de desempenho em -6,6%, a variável que representa a folga financeira apresentou um valor médio de 0,758, indicando que 75,8% das empresas obtiveram uma folga financeira no período analisado.

Em relação ao porte das empresas, a maioria é de grande porte, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Frequência Dos Portes

PORTE	OBSERVAÇÕES	%
PEQUENO	270	8,13
MÉDIO	185	5,57
GRANDE	2.867	86,30
TOTAL	3.322	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à folga financeira, conforme Tabela 3, as variáveis indicaram se nos anos avaliados a razão proposta, entre ativo circulante e passivo circulante, foi acima de 1, ou seja, a folga existiu (1) ou foi igual ou abaixo de 1, ou seja, a folga não existiu (0).

Tabela 3: Folga De Recursos Financeiros

FOLFIN	OBSERVAÇÕES	%	ACUMULADO
0	799	24,2	799
1	2.503	75,8	2.503
TOTAL	3.302	100,0	3.302

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já em relação à folga humana, conforme Tabela 4, as variáveis indicaram se nos anos avaliados a razão entre receitas e despesa com pessoal foi acima de 1, ou seja, a folga aconteceu (1) ou igual ou abaixo de 1, ou seja, a folga não existiu (0).

Tabela 4: Folga De Recursos Humanos

FOLHUM	OBSERVAÇÕES	%	ACUMULADO
0	89	3,2	89
1	2.674	96,8	2.674
TOTAL	2.763	100,0	2.763

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao balanceamento de folgas, requerido no modelo 2, as Tabelas 5 e 6 mostram a incidência pelos períodos de 5 anos cada (2011 a 2015 e 2016 a 2020, respectivamente).

Tabela 5: Tipos De Balanceamento De Folgas – Anos 2011 A 2015

		2011		2012		2013		2014		2015	
		Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
FolOrg1 FF↑ FP↑	0	157	77,72	151	71,56	159	74,30	175	78,83	188	80,34
	1	45	22,28	60	28,44	55	25,70	47	21,17	46	19,66
	Tot.	202		211		214		222		234	
FolOrg2 FF↑ FP↓	0	158	78,22	174	82,46	160	74,77	181	81,53	183	78,21
	1	44	21,78	37	17,54	54	25,23	41	18,47	51	21,79
	Tot.	202		211		214		222		234	
FolOrg3 FF↓ FP↑	0	151	74,75	159	75,36	165	77,10	163	73,42	171	73,08
	1	51	25,25	52	24,64	49	22,90	59	26,58	63	26,92
	Tot.	202		211		214		222		234	
FolOrg4 FF↓ FP↓	0	140	69,31	149	70,62	158	73,83	147	66,22	160	68,38
	1	62	30,69	62	29,38	56	26,17	75	33,78	74	31,62
	Tot.	202		211		214		222		234	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6: Tipos De Balanceamento De Folgas – Anos 2016 A 2021

		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
		Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
FolOrg1 FF↑ FP↑	0	196	82,01	185	75,20	184	69,17	201	73,36	221	77,82	187	69,78
	1	43	17,99	61	24,80	82	30,83	73	26,64	63	22,18	81	30,22
	Tot.	239		246		266		274		284		268	
FolOrg2 FF↑ FP↓	0	182	76,15	172	69,92	208	78,20	213	77,74	200	70,42	218	81,34
	1	57	23,85	74	30,08	58	21,80	61	22,26	84	29,58	50	18,66
	Tot.	239		246		266		274		284		268	
FolOrg3 FF↓ FP↑	0	184	76,99	203	82,52	205	77,07	203	74,09	229	80,63	193	72,01
	1	55	23,01	43	17,48	61	22,93	71	25,91	55	19,37	75	27,99
	Tot.	239		246		266		274		284		268	
FolOrg4 FF↓ FP↓	0	155	64,85	178	72,36	201	75,56	205	74,82	202	71,13	206	76,87
	1	84	35,15	68	27,64	65	24,44	69	25,18	82	28,87	62	23,13
	Tot.	239		246		266		274		284		268	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 7 encontra-se o totalizador do balanceamento de folgas organizacionais por todo o período de análise (2011 a 2021).

Tabela 7: Balanceamento De Folgas Ff↑ Fp↑ - De 2011 A 2021

<i>Dummy</i>	Observações	%
FolOrg1		
0	2.004	75,34
1	656	24,66
Total	2.660	100,00
FolOrg2		
0	2.049	77,03
1	611	22,97
Total	2.660	100,00
FolOrg3		
0	2.026	76,17
1	634	23,83
Total	2.660	100,00
FolOrg4		
0	1.901	71,47
1	759	28,53
Total	2.660	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análises De Regressão

Com o objetivo de investigar a influência das folgas financeiras e humanas sobre o desempenho das empresas, foi estimado o modelo dado na Equação (1), primeiramente por MQOA e, em seguida, foi realizado o teste dos multiplicadores de Lagrange para testar a hipótese de que o método de MQOA produz estimativas mais consistentes do que aqueles para dados em painel. O resultado do referido teste está na Tabela 8, pela qual é possível rejeitar a hipótese nula de que a estimação por MQOA é preferível àquelas para dados em painel, uma vez que a variação temporal entre as unidades de observação é importante no processo de estimação (Wooldridge, 2010).

Dessa forma, passou-se a estimar os coeficientes do modelo de regressão a partir dos métodos E.F. e E.A. Porém, para definir qual desses dois métodos produz as estimativas mais consistentes, realizou-se o teste de Hausman na sua forma robusta à heteroscedasticidade que tem como hipótese nula que o método E.A. produz melhores estimadores que o método E.F. O resultado desse teste está disposto na coluna (1) da Tabela 8, em que se vê que não foi possível rejeitar a hipótese nula, indicando que o modelo estimado por E.A. é o mais adequado para análise das estimativas dos parâmetros do modelo econométrico.

Além disso, foi realizado o teste de heteroscedasticidade de Breusch e Pagan, onde a hipótese nula de que os erros são homocedásticos foi rejeitada, indicando que há esse problema nos dados. O resultado desse teste também se encontra na coluna (1) da Tabela 8. Assim, todos os modelos foram analisados utilizando os estimadores robustos à heteroscedasticidade de White (Wooldridge, 2010).

Realizou-se, ainda, o Teste FIV (Fator de Inflação de Variância) para detecção de multicolinearidade entre as variáveis explicativas do modelo, pois, de acordo com Gujarati e Porter (2011), o problema da multicolinearidade ocorre quando o valor do FIV é maior que 10. O resultado desse teste está apresentado na coluna (1) da Tabela 8 e mostra que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis propostas no modelo de regressão, uma vez que o valor individual do FIV foi menor que 10 para as variáveis do modelo.

Foi realizado, também, o teste F de significância conjunta. O resultado desse teste consta na coluna (1) da Tabela 8, onde foi possível constatar a rejeição da hipótese nula de que todos os coeficientes são iguais a zero, indicando que pelo menos um dos coeficientes estimados é relevante para explicar o desempenho das empresas da amostra.

Assim, analisando os resultados dos coeficientes estimados pelo método E.A. na coluna (3) da Tabela 8, é possível verificar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa ($P\text{-value} < 1\%$) entre a variável FolFin e a variável Desem, indicando que quando uma empresa consegue obter uma folga financeira, ela obtém um maior nível de desempenho. O mesmo resultado foi verificado para a variável FolHum, que também teve relação positiva e estatisticamente significativa ($P\text{-value} < 1\%$) com a variável Desem, indicando que empresas que conseguem obter folga humana tendem a ter maior nível de desempenho. Esses resultados confirmaram as hipóteses H1a e H1b.

A variável de controle SetorInd, por sua vez, apresentou relação negativa e estatisticamente significativa ($P\text{-value} < 1\%$) com a variável Desem, indicando que empresas do setor da indústria de transformação tendem a ter menor nível de desempenho quando comparadas com empresas de outros setores.

Tabela 8: Resultado Da Estimação Do Modelo De Regressão Para O Modelo 1.

VAR. DEPENDENTE: DESEM			
VARIÁVEIS	MQOA	E.F.	E.A.
	(1)	(2)	(3)
FolFin	0.0471*** (0.01)	0.0444*** (0.02)	0.0464*** (0.01)
FolHum	0.2142*** (0.03)	0.2565** (0.10)	0.2333*** (0.08)
MedPort	-0.0966*** (0.03)	-0.1501 (0.12)	-0.1154 (0.09)
GranPort	-0.0078 (0.03)	-0.1086 (0.14)	-0.0379 (0.09)
SetorInd	-0.0346*** (0.01)	-	-0.0348*** (0.01)
SetorServ	0.0231** (0.01)	-	0.0202 (0.02)
Constante	-0.1426*** (0.02)	-0.0946 (0.07)	-0.1303** (0.06)
R2	0.081	0.059	0.080
Breusch-Pagan ^a	923.51***	-	-
Lagrange ^b	154.55***	-	-
FIV ^c	2.38	-	-
Hausman ^d	2.53	-	-
F- Test ^e	35.70***	-	-
Observações	2429	2429	2429

Nota: [a] Teste de Heterocedasticidade de Breusch-Pagan, onde a hipótese nula é variância constante do termo de erro; [b] Teste de Lagrange, de onde a hipótese nula é que MQOA produz estimadores mais consistentes que os modelo em Painel; [c] Fator de Inflação de Variância, no qual resultado maior que 10 indica multicolinearidade entre as variáveis explicativas; [d] Teste de Hausman, em que a hipótese nula é estimação por E.A. é mais consistente que por E.F.; [e] Teste F de significância conjunta onde a hipótese nula é que todos os coeficientes são iguais a zero; [i] Erro-padrão robusto entre parênteses; [ii] *, **, *** indicam significativos estatisticamente aos níveis 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para analisar como o balanceamento entre as folgas financeira e humana afetam o desempenho das empresas, estimou-se o modelo de regressão dado na Equação (2), também MQOA, e, em seguida, foi realizado o teste dos multiplicadores de Lagrange para testar a hipótese de que método de MQOA produz estimativas mais consistentes do que aqueles para dados em painel. O resultado deste teste está na Tabela 9, na qual também foi possível rejeitar a hipótese nula de que a estimação por MQOA é preferível àquelas para dados em painel.

Diante disso, passou-se a estimar os coeficientes do modelo de regressão a partir dos métodos E.F. e E.A., em que se realizou o teste de Hausman na sua forma robusta à heteroscedasticidade. O resultado desse teste está na coluna (1) da Tabela 9, onde se vê que também não foi possível rejeitar a hipótese nula, indicando que o modelo estimado por E.A. é o mais adequado para análise das estimativas dos parâmetros do modelo econométrico.

Aqui, também, foi realizado o teste de heterocedasticidade de Breusch e Pagan, no qual a hipótese nula foi rejeitada, indicando que há heteroscedasticidade nos dados. O resultado desse teste também se encontra na coluna (1) da Tabela 9, assim, todos os modelos foram estimados utilizando os estimadores robustos à heteroscedasticidade de White.

Realizou-se, ainda, o Teste Fator de Inflação de Variância (FIV) para detecção de multicolinearidade entre as variáveis explicativas do modelo. O resultado deste teste está disposto na coluna (1) da Tabela 9, e mostra que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis propostas no modelo de regressão, uma vez que o valor individual do FIV foi menor que 10.

Foi realizado, também, o teste F de significância conjunta. O resultado deste teste encontra-se na coluna (1) da Tabela 9, onde foi possível constatar a rejeição da hipótese nula de que todos os coeficientes são iguais a zero, indicando que pelo menos um dos coeficientes estimados é relevante para explicar o desempenho das empresas da amostra.

Analisando os resultados dos coeficientes estimados pelo método E.A. na coluna (3) da Tabela 9, é possível verificar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa (P-value<1%) entre a variável FolOrg1 e a variável Desem, indicando que, quando uma empresa consegue obter uma folga financeira e uma folga humana de forma concomitante, ela obtém um maior nível de desempenho quando comparado a empresas que não obtiveram nenhuma das folgas.

O mesmo resultado foi verificado para a variável FolOrg2 que também teve relação positiva e estatisticamente significativa (P-value<1%) com a variável Desem, indicando que empresas que conseguem obter

folga financeira, mesmo sem conseguir obter uma folga humana, tendem a ter maior nível de desempenho quando comparadas às empresas que não obtiveram nenhuma das folgas.

Esses resultados confirmaram as hipóteses H2a e H2b. Já a variável FolOrg3 também apresentou relação positiva e estatisticamente significativa (P-value<1%) com a variável Desem, indicando que empresas que conseguem obter folga humana, mesmo sem conseguir obter uma folga financeira, tendem a ter maior nível de desempenho quando comparadas às empresas que não obtiveram nenhuma das folgas. Tais resultados confirmaram as hipóteses H2a, H2b e H2c.

A variável de controle SetorInd, por sua vez, apresentou relação negativa e estatisticamente significativa (P-value<1%) com a variável Desem, demonstrando que empresas do setor da indústria de transformação tendem a ter menor nível de desempenho quando comparadas com empresas de outros setores.

Tabela 9: Resultado Da Estimação Do Modelo De Regressão Para O Modelo 2.

Variáveis	Var. Dependente: <i>Desem</i>		
	MQOA (1)	E.F. (2)	E.A. (3)
FolOrg1	0.0532*** (0.01)	0.0485*** (0.01)	0.0487*** (0.01)
FolOrg2	0.0402*** (0.01)	0.0360*** (0.01)	0.0373*** (0.01)
FolOrg3	0.0268*** (0.01)	0.0277** (0.01)	0.0264** (0.01)
MedPort	0.0194 (0.03)	-0.0431 (0.10)	0.0025 (0.08)
GranPort	0.1318*** (0.02)	0.0144 (0.12)	0.1000 (0.09)
SetorInd	-0.0307*** (0.01)	-	-0.0308** (0.01)
SetorServ	0.0217** (0.01)	-	0.0173 (0.02)
Constante	-0.0619*** (0.02)	0.0439 (0.11)	-0.0276 (0.08)
R2	0.066	0.039	0.065
Breusch-Pagan ^a	521.81***	-	-
Lagrange ^b	250.72***	-	-
FIV ^c	1.60	-	-
Hausman ^d	4.45	-	-
F- Test ^e	23.56***	-	-
Observações	2333	2333	2333

Nota: [a] Teste de Heterocedasticidade de Breusch-Pagan, onde a hipótese nula é variância constante do termo de erro; [b] Teste de Lagrange, de onde a hipótese nula é que MQOA produz estimadores mais consistentes que os modelo em Painel; [c] Fator de Inflação de Variância, em que resultado maior que 10 indica multicolinearidade entre as variáveis explicativas; [d] Teste de Hausman, no qual a hipótese nula é estimação por E.A. é mais consistente que por E.F.; [e] Teste F de significância conjunta onde a hipótese nula é que todos os coeficientes são iguais a zero [i] Erro-padrão robusto entre parênteses; [ii] *, **, *** indicam significativos estatisticamente aos níveis 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

V. Discussão Dos Resultados

Afastada a análise de efeitos independentes para testar a interação entre conjuntos de folgas de recursos (pacotes), o presente estudo pode inferir que o balanceamento de folgas afeta positivamente o desempenho empresarial e, assim, dar um passo a mais no entendimento do tema, estendendo e fornecendo uma visão regional e mais clara das relações entre folga organizacional e desempenho da empresa.

Os resultados, portanto, enriquecem o debate sobre a importância dos recursos de folga e ao mostrar efeitos na interação dos pacotes distintos de folga sobre o desempenho em empresas brasileiras, mas, sobretudo, por corroborar uma perspectiva intermediária entre excessos de recursos como segurança ou de restrições de recursos (menos é mais) e pela qual a empresa pode operar num nível intermediário e consistente com a presença e gestão de folga.

Os testes não possibilitaram, contudo, tanto indicar em nível como as interações afetam o desempenho, como também não se obteve a amplitude da pesquisa feita por Paeleman e Vanacker (2015), uma vez que esse utilizou mais variáveis como idade, intensidade de conhecimento, que foi medida pelo número de patentes, e folga potencial na relação das dívidas com total dos ativos.

Estudos não aplicados sobre a realidade brasileira, e especialmente orientais, como Carnes et al. (2019), Dang et al. (2019), Tan e Peng (2003), You et al. (2020), Zhang et al. (2021) e Zheng et al. (2022), tendo em conta a consistência da relação positiva entre folga e desempenho nas organizações, investiram no

acompanhamento do comportamento da folga organizacional a partir de outros estudos de casos em ramos distintos daqueles de Paeleman e Vanacker (2015); além do empenho em demonstrar como ela afeta o desempenho, tendo por argumento estímulos à inovação, investimentos em ações no cumprimento de responsabilidade ambiental e proteção aos choques externos ou internos, reforçando sua gestão estratégica como fator de competitividade e perpetuação.

Por fim, cabe destacar que foi possível aplicar testes sobre uma amostra de 342 empresas brasileiras não financeiras de capital aberto no Brasil e demonstrar que um equilíbrio na combinação das folgas financeiras de recursos humanos favorece o desempenho, e isso é consistente com os resultados de outros estudos internacionais citados, especialmente de Paeleman e Vanacker (2015), ao afirmarem que deve haver um equilíbrio entre excedentes e restrições e recursos, tanto financeiros quanto de recursos humanos, de modo a maximizar o desempenho sustentável das empresas.

VI. Considerações Finais

Este estudo buscou avaliar se folgas organizacionais contribuem para o desempenho das empresas, articulando a possibilidade de um controle estratégico delas em um movimento de equilíbrio ou balanceamento em empresas brasileiras não financeiras de capital aberto de forma original.

Tomando as folgas do tipo financeira e de recursos humanos, cada tipo de folga afeta de modo distinto o comportamento da gestão na tomada estratégica de decisão, logo a presente pesquisa evidencia que os pacotes de recursos de folga não só afetam o desempenho da empresa, como também que a combinação dessas folgas, em especial quando pelo aumento da folga financeira e redução da folga de pessoal, ou o inverso, estimulam um desempenho superior.

Estudos internacionais anteriores, que investigaram o tema das folgas organizacionais, argumentaram que elas afetam o desempenho, porém de modo independente de combinação de recursos e sem determinar níveis ideais de folgas e, tampouco, como pacotes de recursos de folga agem nessa interação.

Tomando pesquisas que partem das teorias das restrições de recursos e do uso estratégico de folgas, especialmente Paeleman e Vanacker (2015) que estudaram a interação de pacotes de recursos financeiros e humanos sobre negócios europeus atuantes em comunicação e tecnologia da informação, e aprofundaram a análise acerca de níveis de folgas, este estudo ratifica a relevância do equilíbrio dos pacotes de folgas para o desempenho e continuidade de empresas, porém não se restringindo a empreendimentos de comunicação e tecnologia da informação.

Embora o efeito de interação de pacotes de recursos de folgas tenha sido explorado, e permitido confirmar o impacto no desempenho em empresas brasileiras, seu uso como um meio de interpretação, a partir de parâmetros que permitam nivelar o quanto de folga financeira e de folga de pessoal, não pode ser extraído do presente trabalho.

O estudo do uso estratégico de folgas organizacionais para a realidade brasileira, demarcada pelos altos custos de capital e pessoal, pode ser ainda mais ampliado inserindo-se enquadramento tributário dentre as variáveis estudadas nos modelos que testam o impacto das folgas por pacotes sobre o desempenho, considerando a alta carga tributária brasileira e uma vez que, a depender do modelo de apuração tributária, os encargos sobre a mão de obra geram maior peso, inclusive desestimulando o mercado de trabalho pela concentração no Brasil do ônus do tributo previdenciário sobre a folha de pagamento.

Considerando o estudo realizado sobre a relação entre folga organizacional e desempenho empresarial em empresas brasileiras não financeiras de capital aberto, sugere-se que futuras pesquisas explorem ainda mais o conceito de balanceamento de folgas e seus efeitos positivos no desempenho. Além disso, há espaço para investigar como diferentes estratégias de gestão de folga podem influenciar o desempenho em setores específicos da economia brasileira, levando em consideração as peculiaridades regionais e tributárias do país. Uma área promissora para estudos futuros seria examinar o impacto das políticas tributárias sobre a gestão da folga de recursos humanos, dada a alta carga tributária no Brasil e seu potencial efeito sobre a alocação de recursos dentro das empresas.

Referências

- [1] Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity And Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal Of Management*, 45(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- [2] Al-Najjar, B., & Hussainey, K. (2011). Revisiting The Capital-Structure Puzzle: Uk Evidence. *The Journal Of Risk Finance*, 12(4), 8-17. <https://doi.org/10.1108/15265941111158505>
- [3] Baerdemaekera, J., & Bruggemana, W. (2015). The Impact Of Participation In Strategic Planning On Managers' Creation Of Budgetary Slack: The Mediating Role Of Autonomous Motivation And Affective Organizational Commitment. *Management Accounting Research*. 19(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- [4] Barth, M. E., Beaver, W. H., Hand, J. R., & Landsman, W. R. (1999). Accruals, Cash Flows, And Equity Values. *Review Of Accounting Studies*, 4(3), 205-229. <https://doi.org/10.1023/A:1009630100586>
- [5] Beuren, I. M., & Oliveira, C. R. (2015). Determinantes Da Folga Organizacional De Uma Empresa Com Estrutura Descentralizada. *Ram - Revista De Administração Mackenzie*, 16(4), 134-167. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/Administracao.V16n4p134-167>

- [6] Bourgeois Iii, L. J. (1981). On The Measurement Of Organizational Slack. *Academy Of Management Review*, 6(1), 29-39. <https://doi.org/10.5465/Amr.1981.4287985>
- [7] Bourgeois Iii, L. J., & Singh, J. V. (1983). Organizational Slack And Political Behavior Among Top Management Teams. In *Academy Of Management Proceedings: Academy Of Management*, 1983(1), 43-47. <https://doi.org/10.5465/Ambpp.1983.4976315>
- [8] Brito, R. P. D., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem Competitiva E Sua Relação Com O Desempenho: Uma Abordagem Baseada Em Valor. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552012000300003>
- [9] Campos, A. L. S. & Nakamura, W. T. (2013). Folga Financeira Avaliada Como Endividamento Relativo E Estrutura De Capital. *Revista De Finanças Aplicadas*, 1(10), 1-19.
- [10] Campos, A. L. S., & Nakamura, W. T. (2015). Rebalanceamento Da Estrutura De Capital: Endividamento Setorial E Folga Financeira. *Rac - Revista De Administração Contemporânea*, 19(Ed. Esp), 20-37. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151789>
- [11] Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How Competitive Action Mediates The Resource Slack-Performance Relationship: A Meta-Analytic Approach. *Journal Of Management Studies*, 56(1), 57-90. <https://doi.org/10.1111/Joms.12391>
- [12] Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The Role Of Expectations In Business Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 307-340.
- [13] Dang, V. T., Nguyen, N., Bu, X., & Wang, J. (2019). The Relationship Between Corporate Environmental Responsibility And Firm Performance: A Moderated Mediation Model Of Strategic Similarity And Organization Slack. *Sustainability*, 11(12), 1-14. <https://doi.org/10.3390/Su11123395>
- [14] Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding Earnings Quality: A Review Of The Proxies, Their Determinants And Their Consequences. *Journal Of Accounting And Economics*, 50(2-3), 344-401. <https://doi.org/10.1016/J.jacceco.2010.09.001>
- [15] Decreto Nº 9.580, De 22 De Novembro De 2018. (2018). Regulamenta A Tributação, A Fiscalização, A Arrecadação E A Administração Do Imposto Sobre A Renda E Proventos De Qualquer Natureza. *Diário Oficial Da União*. Brasília, Df: Secretaria Geral. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm
- [16] Dolmans, S. A., Van Burg, E., Reymen, I. M., & Romme, A. G. L. (2014). Dynamics Of Resource Slack And Constraints: Resource Positions In Action. *Organization Studies*, 35(4), 511-549. <https://doi.org/10.1177/0170840613517598>
- [17] George, G. (2005). Slack Resources And The Performance Of Privately Held Firms. *Academy Of Management Journal*, 48(4), 661- 76. <https://doi.org/10.5465/Amj.2005.17843944>
- [18] Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community In The Resource-Based View Of The Firm. *Journal Of Management*, 47(7), 1878-1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>
- [19] Goldszmidt, R. G. B., Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. (2007). O Efeito País Sobre O Desempenho Da Firma: Uma Abordagem Multinível. *Revista De Administração De Empresas*, 47(4), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400003>
- [20] Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. & Hungeling, S. (2010). Configurations Of Resources Andcapabilities And Their Performance Implications: An Exploratory Study On Technology Ventures. *Strategic Management Journal*, 31, 1337- 56. <https://doi.org/10.1002/Smj.865>
- [21] Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica*. 5 Ed. Porto Alegre: Amgh.
- [22] Harrison, J. S., & Berman, S. L. (2016). Corporate Social Performance And Economic Cycles. *Journal Of Business Ethics*, 138(2), 279-294. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2646-9>
- [23] Healy, P. L. M., & Wahlen, J. M. (1999). A Review Of The Earnings Management Literature And Its Implications For Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-384. <https://doi.org/10.2308/Acch.1999.13.4.365>
- [24] Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct For Management Research? *International Journal Of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/Ijmr.12239>
- [25] Holmström, B., & Tirole, J. (2000). Liquidity And Risk Management. *Journal Of Money, Credit And Banking*, 32(3), 295-319. <https://doi.org/10.2307/2601167>
- [26] Jong, A., Zacharias, N. A., & Nijssen, E. J. (2021). How Young Companies Can Effectively Manage Their Slack Resources Over Time To Ensure Sales Growth: The Contingent Role Of Value-Based Selling. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 49(2), 304-326. <https://doi.org/10.1007/S11747-020-00746-Y>
- [27] Lei Complementar Nº 123, De 14 De Dezembro De 2006. (2006). Institui O Estatuto Nacional Da Microempresa E Da Empresa De Pequeno Porte. *Diário Oficial Da União*. Brasília, Df: Casa Civil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/Lcp/Lcp123.htm
- [28] Lei Nº 6.404, De 15 De Dezembro De 1976. (1976). Dispõe Sobre As Sociedades Por Ações. *Diário Oficial Da União*. Brasília, Df: Casa Civil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm
- [29] Li, D., Cao, C., Zhang, L., Chen, X., Ren, S., & Zhao, Y. (2017). Effects Of Corporate Environmental Responsibility On Financial Performance: The Moderating Role Of Government Regulation And Organizational Slack. *Journal Of Cleaner Production*, 166, 1323-1334. <https://doi.org/10.1016/J.jclepro.2017.08.129>
- [30] Linhares, F. S., Costa, F. M. D., & Beiruth, A. X. (2018). Earnings Management And Investment Efficiency. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 20(2), 295-310. <https://doi.org/10.7819/Rbgn.V20i2.3180>
- [31] Linn, G., Casey, K. M., Johnson, G. H., & Ellis, T. S. (2001). Do Broad Scope Managerial Accounting Systems Moderate The Effects Of Budget Emphasis, Budget Participation And Perceived Environmental Uncertainty On The Propensity To Create Budgetary Slack? *Journal Of Computer Information Systems*, 42(1), 90-96. <https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647043>
- [32] Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Martin, G. D. (2018). Alinhamento Entre Uso De Instrumentos Do Sistema De Controle Gerencial E Inovação De Produtos E Processos. *Revista Organizações Em Contexto*, 14(27), 1-27. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/Roc.V14n27p1-27>
- [33] Mao, Y., Li, P., & Li, Y. (2023). The Relationship Between Slack Resources And Organizational Resilience: The Moderating Role Of Dual Learning. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/J.heliyon.2023.E14044>
- [34] Mosakowski, E. (2017). Overcoming Resource Disadvantages In Entrepreneurial Firms: When Less Is More. In Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp & Donald L (Eds). *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 106-126. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.Ch6>
- [35] Mousa, F. T. & Reed, R. (2013). The Impact Of Slack Resources On High-Tech Ipos'. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37, 1123- 47. <https://doi.org/10.1111/Etap.12001>
- [36] Myers, S. C. (1984). The Capital Structure Puzzle. *The Journal Of Finance*, Cambridge, 39(3), 575-592.
- [37] Myers, S., & Majluf, N. (1984). Corporate Financing And Investment Decisions When Firms Have Informations That Investors Do Not Have. *Journal Of Financial Economics*, 13(2), 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405x(84)90023-0)
- [38] Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good Or Bad For Innovation? *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1245-1264. <https://doi.org/10.5465/256998>

- [39] Paeleman, I., & Vanacker, T. (2015). Less Is More, Or Not? On The Interplay Between Bundles Of Slack Resources, Firm Performance And Firm Survival. *Journal Of Management Studies*, 52(6), 819-848. <https://doi.org/10.1111/joms.12135>
- [40] Quintas, T. T., & Beuren, I. M. (2011). Abordagens Sobre Folga Organizacional Nas Pesquisas Publicadas Em Periódicos Internacionais: Um Ensaio Teórico. *Revista De Administração Da Ufsm*, 4(1), 53-72. <https://doi.org/10.5902/198346592068>
- [41] Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2019). A State Of The Art And Comparison Of Approaches For Performance Measurement Systems Definition And Design. *International Journal Of Production Research*, 57(15-16), 5026-5046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- [42] Rezende, F. J., & Macedo, G. D. (2021). Financial Slack As Driver Of Brazilian Firms'growth. *Revista De Administração Da Ufsm*, 13(4), 748-772. <https://doi.org/10.5902/1983465935571>
- [43] Silva, T. P., Rohenkohl, L. B., & Bizatto, L. S. (2018). Relação Entre Folga Financeira E Desempenho Econômico Em Empresas Cinquentenárias E Não Cinquentenárias. *Cuadernos De Contabilidad*, 19(47), 130-148. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.Cc19-47.Ffde>
- [44] Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation Orientation Outcomes: The Good And The Bad. *Journal Of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.001>
- [45] Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational Slack And Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From An Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263. <https://doi.org/10.1002/smj.351>
- [46] Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches. *Academy Of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- [47] Watts, R. L. & Zimmerman, J. L. (1990). Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective. *The Accounting Review*, 65(1), 131-156. <https://www.jstor.org/stable/247880>
- [48] Wooldridge, J. (2010). *Econometric Analysis Of Cross Section And Panel Data*. Mit Press.
- [49] You, X., Jia, S., Dou, J., & Su, E. (2020). Is Organizational Slack Honey Or Poison? Experimental Research Based On External Investors' Perception. *Emerging Markets Review*, 44, 100698. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100698>
- [50] Zhang, K., Wang, J. J., Sun, Y., & Hossain, S. (2021). Financial Slack, Institutional Shareholding And Enterprise Innovation Investment: Evidence From China. *Accounting & Finance*, 61(2), 3235-3259. <https://doi.org/10.1111/acfi.12700>
- [51] Zheng, M., Xu, Z., & Qu, Y. (2022). The Effect Of Mindful Leadership On Employee Innovative Behavior: Evidence From The Healthcare Sectors In China. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(19), 12263. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912263>