

FOLGA ORGANIZACIONAL FINANCEIRA COMO ANTECEDENTE DA ADOÇÃO DE INOVAÇÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA ANÁLISE APLICADA ÀS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA BM&F BOVESPA ATUANTES EM SETORES REGULADOS¹

ORGANIZATIONAL SLACK FINANCIAL AS ANTECEDENT OF INNOVATION ADOPTION IN MANAGEMENT ACCOUNTING: AN ANALYSIS APPLIED TO CAPITAL COMPANIES LISTED IN OPEN BM&F BOVESPA ACTIVE IN SECTORS REGULATED

ORGANIZACIONAL SLACK FINANCIAL COMO ANTECEDENTE DE LA ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA CONTABILIDAD DE LA GESTIÓN: UN ANÁLISIS APLICADO A LAS EMPRESAS DE CAPITAL CLASIFICADAS EN ABIERTO BM&F BOVESPA ACTIVO EN SECTORES REGULADOS

Rafael Figueira Pinto, Mestre em Administração de Empresas pela Fucape Business School. Endereço: Fucape Business School, Av. Fernando Ferrari, 1358. Bairro Boa Vista, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-505. Telefone: (27) 4009-4444. E-mail: rafafpinto@yahoo.com.br.

Aridelmo José Campanharo Teixeira, Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP. Endereço Profissional: Fucape Business School, Av. Fernando Ferrari, 1358. Bairro Boa Vista, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-505. Telefone: (27) 4009-4444. E-mail: aridelmo@fucape.br.

Bruno Zamprogno, Mestrando em Contabilidade pela Fucape Business School. Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358. Bairro Boa Vista, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-505. Telefone: (27) 4009-4444. E-mail: bruno.zamp@hotmail.com.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar, no período que antecedeu a decisão, a relação entre a folga organizacional financeira e a adoção do BSC, entre empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa atuantes em setores regulados. Por meio de uma pesquisa descritiva, com a utilização do modelo Probit de regressão, não há, estatisticamente, evidências de que a folga organizacional financeira influencie na adoção do BSC. Por outro lado, os resultados indicam, estatisticamente, que a adoção do BSC tem relação com o capital circulante líquido e a necessidade de capital de giro, o que significa que as empresas devem possuir folga financeira no curto prazo e a necessidade de financiar o giro de suas operações. Por fim, destaca-se o fato de que a adoção do BSC não pode ser realizada de forma indiscriminada em todo e qualquer tipo de organização, tendo em vista que isso ocorre, por vezes, devido à impulsividade das decisões e dos modismos gerenciais.

Palavras-chave: Folga organizacional; *Balanced Scorecard (BSC)*; Modelo Probit.

¹ Artigo submetido em 25/05/2016, revisado em 23/06/2016, aceito em 02/09/2016 e divulgado em 30/12/2016 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *double blind review*.

ABSTRACT

The goal of this study was to analyze, in the period leading up to the decision, the relationship between financial organizational slack and the adoption of the BSC among publicly traded companies listed on the BM&FBovespa operating in regulated industries. Through a descriptive study using the “Probit” regression model, there was not find statistically evidence that support the financial organizational slack influence in the adoption of the BSC. On the other hand, the results showed statistically significance that the adoption of the BSC is related to net working capital and the need for working capital, which means that companies must have financial slack in the short term and the need to finance the turning its operations. Finally, the fact that the adoption of the BSC cannot be done indiscriminately in any kind of organization, given the idea that this is sometimes due to impulsiveness of decisions and management fads.

Keywords: *Organizational Slack; Balanced Scorecard (BSC); Probit Model.*

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar, en el período previo a la decisión, la relación entre la holgura organizativa financiera y la adopción del BSC entre las empresas de capital abierto que cotizan en la BM & FBovespa que operan en las industrias reguladas. A través de un estudio descriptivo utilizando el modelo de regresión "Probit", no se encontró evidencia estadística que apoye la influencia holgada de la organización financiera en la adopción del BSC. Por otro lado, los resultados mostraron estadísticamente significativo que la adopción del BSC se relaciona con el capital de trabajo neto y la necesidad de capital de trabajo, lo que significa que las empresas deben tener holgura financiera en el corto plazo y la necesidad de financiar el giro de sus operaciones. Por último, el hecho de que la adopción del BSC no se pueda hacer indiscriminadamente en ningún tipo de organización, dada la idea de que esto a veces se debe a la impulsividad de las decisiones y modas de gestión.

Palabras clave: *Debilidad organizacional; Balanced Scorecard (BSC); Modelo Probit.*

1 INTRODUÇÃO

A literatura científica sobre inovação no contexto organizacional aborda que esse tema é complexo e multidimensional (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006; WALKER, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; FREZATTI et al., 2014; SANTOS et al., 2016) e que requer estudos de diversas áreas do saber (ABREU et al., 2015). Inovação é “[...] uma alternativa para buscar alcançar, ou manter, vantagem competitiva, quer pela redução de seus custos, quer pela ampliação do seu mercado de atuação ou, em última instância, apenas para sobreviver.” (KÜHL; CUNHA, 2013, p. 2).

Implementar medidas inovadoras em uma organização é um desafio que exige tempo, planejamento e recursos, para enfrentar e superar os obstáculos – econômicos, financeiros, organizacionais, informacionais e técnicos – que possam surgir (KÜHL; CUNHA, 2013). Nem sempre essas medidas são buscadas de forma estruturada pelas entidades, mas devem sempre fazer parte do seu cotidiano, como forma de garantir a continuidade no longo prazo do negócio (FREZATTI et al., 2015) e de gerar vantagem competitiva no mercado dinâmico empresarial (LOPES; KNISS; RAMOS, 2015).

Influências internas e externas podem afetar a manutenção competitiva das organizações no mercado, tanto nas atividades gerenciais, como nas operacionais

(VERBEETEN; BOONS, 2009; BEUREN; DALLABONA, 2015). Rogers (1995) apontou que o alto custo inicial é uma restrição que pode impactar negativamente na intenção de adotar medidas inovadoras e que as organizações que possuem esse tipo de restrição são explicadas por um aspecto interno, a folga organizacional.

Para Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006), o excesso de liquidez financeira é o atributo essencial para garantir a inovação organizacional. Frezatti et al. (2014) citam como possíveis externalidades: a dinâmica da competição internacional quando algumas medidas são obrigatórias; a regulação realizada diretamente pelo governo ou por meio de agências; e as restrições econômicas. No que se refere aos aspectos internos, Frezatti et al. (2014) destacam as dinâmicas de criação de valor e da estratégia das empresas, frente ao controle e aos riscos associados, e do comportamento humano, no que tange à competição e cooperação.

Abreu et al. (2015) citam que existe relação entre a estrutura de capital das empresas e os investimentos em inovação e que a primeira poderia explicar a segunda. Ademais, abordam que características atreladas à inovação tecnológica, como a incerteza e a intangibilidade, e às falhas de mercado (assimetria informacional, risco moral e indivisibilidade) tornariam as empresas que fazem elevados investimentos em inovação diferenciadas das demais (ABREU et al., 2015).

Como forma de melhor representar as inovações administrativas pelos sistemas gerenciais considerados inovadores, Ittner e Larcker (2001) classificaram o *Balanced Scorecard* (BSC), como uma importante inovação nas práticas da contabilidade gerencial. Frezatti et al. (2014) citam que o BSC é um dos mecanismos fundamentais que permite associar a estratégia à operacionalização das empresas e que suas dimensões (clientes, finanças, processos internos e aprendizagem/crescimento) proporcionam o equilíbrio para gerir o processo de inovação.

Ao analisarem se a folga organizacional financeira possui relação com as empresas que adotaram BSC, Marc et al. (2010) constataram que as firmas atuantes em mercados regulados tendem a utilizar mais do BSC, frente aos outros setores analisados, tendo em vista a pressão dos agentes reguladores pela evidenciação de informações não financeiras em seus relatórios e por sofrerem menores pressões competitivas para investirem no BSC. Dietschi e Nascimento (2007) constataram que o BSC possui mais aderência às empresas abertas do que às fechadas, apontando os aspectos financeiros como mais relevantes para essa divergência.

Dos apontamentos de Rogers (1995), Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006), Dietschi e Nascimento (2007) e Marc et al. (2010), observa-se uma lacuna de estudo. Nesse sentido, o problema de pesquisa deste estudo é: na fase inicial do processo, isto é, no período antecedente à tomada de decisão pela adoção do BSC, qual é a relação entre a folga organizacional financeira e a adoção do BSC, entre as empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa, atuantes em setores regulados?

Dessa forma, o objetivo geral foi analisar, na fase inicial do processo, isto é, no período antecedente à tomada de decisão pela adoção do BSC, a relação entre a folga organizacional financeira e a adoção do BSC entre as empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa, atuantes em setores regulados. Para atender a esse objetivo, foram utilizados os seis tipos de estrutura de liquidez financeira do Modelo Fleuriet (BRAGA, 1991).

O objetivo específico foi analisar a relação da adoção do BSC frente à folga organizacional financeira, utilizando-se das variáveis: capital circulante líquido, necessidade de capital de giro e saldo de tesouraria (BRAGA, 1991). A proposta de análise por esse método de mensuração financeira – Modelo Fleuriet – pode ser útil na análise de setores regulados (GUIMARÃES; NOSSA, 2010).

Beuren, Starosky Filho e Krespi (2014) citaram que estudos sobre as teorias organizacionais e sobre a prática de gestão são motivados, por exemplo, pela relação entre o excesso de recursos organizacionais e seu impacto sobre o desempenho. Quintas e Beuren

(2011) e Beuren, Santos e Hein (2015) abordam que, no Brasil, estudos sobre esse tema são poucos, em relação à literatura internacional. Nesse sentido, essa pesquisa se justifica e é oportuna tendo em vista que procura verificar se as restrições financeiras nas empresas influenciam na decisão pelo BSC.

Do ponto de vista acadêmico, procurou-se ampliar o espectro de conhecimento acerca das características internas pertencentes à estrutura organizacional que influenciam no processo de adoção de inovações gerenciais. Isso pode contribuir com a ampliação do nível de informação sobre os fatores antecedentes e dos requisitos mínimos para a adoção do BSC (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010) e para evitar, conforme Abrahamson (1991), Malmi (1997) e Lang e Ohana (2012), que os gestores tenham suas escolhas influenciadas pelo modismo gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O BSC é um dos artefatos gerenciais que podem auxiliar a administração de uma organização no planejamento e no controle de suas atividades (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010; FREZATTI; BECK; SILVA, 2013; BOLIGON; GODOY; MEDEIROS, 2014). Esse instrumento dinâmico possui utilização e perspectivas variadas e procura identificar objetivos, requisitos, medidas e métricas que tendem a alinhar o planejamento estabelecido ao desempenho operacional do negócio, com foco nas decisões de longo prazo (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Hoque e James (2000), ao analisarem a relação entre o tamanho da organização, o estágio do ciclo de vida do produto, a posição no mercado, o uso do BSC e o desempenho organizacional, constataram que as firmas de maior porte tendem a utilizar mais o BSC. Além disso, o desempenho organizacional possui associação significativa com o uso do BSC, estando relacionado à maior utilização desse artefato, sendo que essa relação não depende significativamente das demais variáveis (HOQUE; JAMES, 2000).

Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) identificaram relações significativas entre a implantação do BSC e atributos da contabilidade gerencial, em três dos quatro grupos de empresas por eles discriminados, em relação às variáveis de questionamento. Da amostra de empresas selecionadas, 59% conhecem, mas não utilizam o BSC. Dos atributos das empresas que conhecem e utilizam o BSC e das empresas que conhecem e não o utilizam, citam-se, respectivamente, a disponibilidade de informações financeiras para avaliação de desempenho a presença de contabilidade de custos (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Frezatti et al. (2014) estudaram sobre a relação entre o BSC e o processo de inovação nas organizações, considerando aspectos externos e tensões dinâmicas, bem como as estratégias de inovação adotadas e o sucesso percebido. Para Frezatti et al. (2014), esse processo é complexo, de longo prazo e imprescindível para as empresas, tendo em vista que a percepção de sucesso das organizações é influenciada por esses construtos. Além disso, como essa percepção é assimilada de forma exclusiva pelos indicadores financeiros de curto prazo, o processo de inovação é preocupante quando se observam as relações entre seus indicadores.

Lopes, Kniess e Ramos (2015) buscaram compreender o processo de adoção, implementação e utilização do BSC em uma cooperativa agroindustrial. Por meio de pesquisa qualitativa, Lopes, Kniess e Ramos (2015) consideraram que a adoção foi motivada pela eficiência organizacional frente ao sistema de mensuração de avaliação, que a implementação envolveu abordagem participativa interna de todos os patamares da organização e que esse artefato é compatível com a gestão da empresa e que possui facilidade de uso.

Barboza e Perez (2016) procuraram identificar os fatores determinantes da implantação do BSC em uma empresa familiar de médio porte do setor de serviços. Pela análise de conteúdo realizada, Barboza e Perez (2016) identificaram sete categorias principais de dados coletados e que houve benefícios para a gestão da empresa, como nos processos internos, no capital humano e nos objetivos estratégicos, após passarem por dificuldades financeiras antes da implementação desse artefato gerencial.

2.2 CONCEITOS, TIPOS E FONTES DE FOLGA ORGANIZACIONAL

O conceito de folga organizacional não é um consenso nas publicações científicas internacionais e vem evoluindo ao longo do tempo (MOSES, 1992; QUINTAS; BEUREN, 2011). Esse termo está associado principalmente ao ambiente interno de uma empresa, é estudado, geralmente, sobre as abordagens da inovação e da estratégia (tecnologia e desempenho) empresarial e, algumas vezes, é vinculado ao excesso de recursos organizacionais (QUINTAS; BEUREN, 2011).

Beuren, Starosky Filho e Krespi (2014) citam que a essência do termo folga organizacional possui relação com o excesso em relação ao necessário para operar ou com a melhoria de eficiência de uma empresa e que podem ser empregados de forma discricionária pelos seus gestores, para atender às demandas internas da organização. Beuren, Santos e Hein (2015) apresentaram uma relação de conceitos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de folga organizacional

Autores	Conceito de folga organizacional
Cyert e March (1963)	Excesso de recursos disponíveis para a empresa acima do necessário para atender às suas necessidades imediatas. Refere-se a uma disparidade entre os recursos disponíveis para a organização e os pagamentos necessários para manter a coalizão.
Bourgeois (1981)	Folga organizacional é aquele ‘colchão’ de recursos efetivos ou potenciais que permitem à organização adaptar-se às pressões internas de ajustes ou às pressões externas por mudanças em políticas, assim como iniciar mudanças em estratégias com respeito ao ambiente externo.
Sharfman et al. (1988)	Folga organizacional compreende recursos em excesso, potencialmente recuperáveis, que uma organização necessita para manter suas operações normais.
Bromiley (1991)	Folga organizacional é o excesso de recursos que uma empresa pode utilizar para aliviar as diferenças entre mudanças no ambiente em que opera e a necessidade de respostas organizacionais.
Moses (1992)	As definições preponderantes de folga organizacional a consideram como sendo constituída de recursos possuídos pela empresa em montante superior às suas necessidades para fazer frente às suas atividades.
Nohria e Gulati (1996; 1997)	Folga organizacional é o conjunto de recursos em uma organização que está além do mínimo necessário para produzir um dado nível de produção.
Greenley e Oktengil (1998)	Recursos que não foram empregados de forma ótima, mas que permitem à empresa adaptar-se às mudanças no ambiente, fornecendo os meios para alcançar flexibilidade no desenvolvimento de opções estratégicas e a buscar oportunidades. O resultado de gerar e investir recursos de folga para atingir flexibilidade deve ser melhorar o desempenho.
Lawson (2001)	Tempo disponível ou dinheiro para comprar este tempo, que não esteja completamente engajado na entrega do produto ou serviço principal da organização.
Tan e Peng (2003)	Disponibilidade de recursos de uma empresa necessários para assegurar sua sobrevivência no longo prazo. A folga organizacional pode ser utilizada como proteção da organização contra turbulências no ambiente.

Fonte: Beuren, Santos e Hein (2015).

Gradvohl e Fleck (2015), ao realizarem a revisão da literatura, abordam que a maior parte dos estudos sobre o tema não explicita as diferenças sobre os conceitos e que as principais definições citadas, de Cyert e March (1963), de Bourgeois (1981) e de Nohria e Gulati (1997), apresentam diferentes contextos, estados, fontes, funções, resultados e tipos de folga. Para Gradvohl e Fleck (2015), após detalharem essas três principais definições, a

diversidade de perspectivas sobre o tema indica o potencial interesse e o envolvimento de diferentes áreas.

Na sequência, Gradvohl e Fleck (2015, p. 7) definem folga organizacional como “[...] um conjunto de recursos adicionais aos necessários para manter o nível atual de produção da organização” que decorre de alguns mecanismos, em determinados contextos, de natureza diversa, e que é acessível quanto à utilização. Em seguida, após abordarem sobre os antecedentes, as características e os impactos da folga organizacional, Gradvohl e Fleck (2015) sugerem futuras pesquisas e relatam não terem encontrado uma literatura que organizasse esse tema e que propusesse identificar os motivos das divergências de análises.

Uma série de indicadores para mensurar a folga de uma organização é encontrada literatura, como os lucros retidos, as despesas gerais e administrativas e a dívida de capital (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015). Além da abordagem mais tradicional – financeira (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015), a literatura apresenta outras categorias de folga organizacional, a saber: de recursos humanos, de recursos físicos, de tempo e de poder (BECK; BEUREN, 2015; GRADVOHL; FLECK, 2015).

A folga de recursos humanos possui relação com a quantidade, a qualificação e a competência dos funcionários e a de recursos físicos com os ativos operacionais, no que tange a espaço físico e capacidade de produção (BECK; BEUREN, 2015). Já as categorias de tempo e de poder possuem correspondência, respectivamente, com a caracterização do tempo para realizar as diversas atividades (pesquisas, consultas, reflexões, reuniões, cumprimento de prazos) e com as informações disponíveis, o planejamento, o controle e a tomada de decisão (BECK; BEUREN, 2015).

Para Gradvohl e Fleck (2015), as fontes de folga organizacional possuem duas vertentes: as circunstanciais e a de mecanismos. As circunstanciais estão associadas com situações e/ou com características peculiares da empresa ou do ambiente no qual ela atua (GRADVOHL; FLECK, 2015). A de mecanismos precisa ser essencial para o sistema em estudo e possui relação com os processos capazes de gerar ou de prevenir mudanças nesse sistema, no todo ou em parte (GRADVOHL; FLECK, 2015).

2.3 ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO

Braga (1991) ampliou o Modelo Fleuriet (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 1978) que analisa a dinâmica da situação financeira das empresas, classificando-as em seis diferentes níveis de solvência financeira, do tipo 1 (excelente) ao 6 (péssima), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de estrutura de liquidez

Estrutura (Tipo)	CCL	NCG	Condição	T	Liquidez
I	+	-	CCL > NCG	+	Excelente
II	+	+	CCL > NCG	+	Sólida
III	-	-	CCL > NCG	+	Arriscada
IV	+	+	CCL < NCG	-	Insatisfatória
V	-	-	CCL < NCG	-	Ruim
VI	-	+	CCL < NCG	-	Péssima

Fonte: Braga (1991).

Nessa sistemática que se utiliza dos conceitos de capital circulante líquido (CCL), de necessidade de capital de giro (NCG) e de saldo de tesouraria (T), Braga (1991) relacionou esses construtos segundo a expressão:

$$T = CCL - NCG$$

Braga, Nossa e Marques (2004) abordam que o CCL representa a folga financeira da empresa no curto prazo, devido ao excedente do valor do ativo circulante em relação ao passivo circulante, que a NCG corresponde aos recursos que a empresa precisa obter para financiar o giro de suas operações, enquanto que o T é definido como o valor residual entre CCL e NCG. Os tipos de situação financeira (liquidez) foram descritos no Quadro 3:

Quadro 3 - Tipos de situação financeira

Liquidez	Característica
Excelente	Existe folga financeira, a empresa gera sobra de recursos com suas atividades operacionais (NCG < 0) e não deverão ocorrer problemas de inadimplência.
Sólida	Existe a necessidade permanente de recursos para financiar as atividades operacionais, contudo o CCL é suficiente para atender a essa demanda.
Arriscada	A NCG negativa é suficiente para suprir as deficiências do CCL negativo e propiciar a existência de um saldo de tesouraria positivo. A empresa estaria, nessa situação, financiando necessidades permanentes de capital de giro e de ativos não circulantes com fundos de curto prazo provenientes do passivo circulante de funcionamento (PCF). O risco dessa configuração decorreria de uma queda no volume de vendas da empresa, provocando a natural redução no PCF, enquanto os elementos do ativo circulante operacional poderiam declinar bem menos, mantendo maiores participações relativas de estoques e contas a receber de clientes. Nesse caso, a situação financeira passaria a apresentar a configuração do tipo Péssima ou Ruim.
Insatisfatória	Apresenta um CCL positivo, porém insuficiente para cobrir a NCG positiva. Empresas com esse tipo de configuração são muito dependentes de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações. O aumento da vulnerabilidade financeira ocorre à medida que cresce a diferença negativa entre o CCL e a NCG e, conseqüentemente, é ampliado o saldo negativo de tesouraria. Empresas com esse perfil têm de ser vigiadas permanentemente, em face do risco de se tornarem inadimplentes.
Ruim	O CCL é negativo, revelando que estão sendo utilizados recursos de curto prazo para financiar ativos com prazos de maturação financeira mais longos. Em função desse descasamento de prazos, a capacidade de solvência de empresas que apresentem essas configurações se revela comprometida. Existe alguma vantagem decorrente da NCG ser negativa. Entretanto, isso não é suficiente para evitar que o saldo de tesouraria seja negativo.
Péssima	O CCL é negativo, revelando que estão sendo utilizados recursos de curto prazo para financiar ativos com prazos de maturação financeira mais longos. Em função desse descasamento de prazos, a capacidade de solvência de empresas que apresentem essas configurações se revela comprometida. Tudo é desfavorável: o CCL é negativo e a NCG é positiva. Nesse caso, a empresa está tomando empréstimos de curto prazo para financiar necessidades de longo prazo, tanto as referentes ao capital de giro, quanto às relativas aos investimentos em ativos não circulantes. Pode-se supor que uma empresa essa configuração estaria a um passo da concordata ou falência. Entretanto, podem ocorrer situações em que essa configuração não comprometa o acesso ao crédito bancário e mercantil, tais como aval dos controladores da empresa possuidores de grandes recursos pessoais, etc.

Fonte: BRAGA; NOSSA; MARQUES (2004).

Guimarães e Nossa (2010) citam que a dinâmica do capital de giro é fundamental para a saúde financeira e a continuidade das empresas e que sua execução deve ser eficiente e gerenciada por pessoas qualificadas. Ao analisarem a adequação de um modelo normativo de administração do capital de giro, em termos de lucratividade, liquidez e solvência, Guimarães e Nossa (2010) constataram que diferentes estruturas de capital de giro estão associadas a diferentes níveis de lucratividade, liquidez e solvência, que o tipo II é superior ao tipo I em termos de liquidez e que o tipo V é o pior, em termos de estrutura de financiamento.

Morais et al. (2014) buscaram avaliar a administração financeira da Cia. Siderúrgica Nacional e da Gerdau S.A, bem como compará-las. Apontaram que essas empresas enfrentaram situações diferentes no período analisado, que a liquidez e a rentabilidade reduziram e que a geração de caixa de ambas foi favorável, obtendo empréstimos e financiamento de curto prazo (MORAIS et al., 2014).

Para verificar o atendimento do objetivo específico do estudo, visando analisar a relação da adoção do BSC, agora, frente a cada uma das três variáveis financeiras contínuas (CCL, NCG e T) que compõe o índice de liquidez financeira proposto por Braga (1991), foi então construído as seguintes hipóteses – 1_a , 1_b e 1_c :

Hipótese 1_a : o CCL está relacionado positivamente com a probabilidade de adoção do BSC.

Hipótese 1_b : a NCG está relacionada positivamente com a probabilidade de adoção do BSC.

Hipótese 1_c : o T está relacionado positivamente com a probabilidade de adoção do BSC.

2.4 CASOS PARA UMA RELAÇÃO NEGATIVA ENTRE FOLGA E INOVAÇÃO

Mone, Mckinley e Barker (1998) citam que existem três correntes em relação ao declínio organizacional e a inovação: uma que estuda os impactos negativos do declínio organizacional sobre a inovação, cujos resultados estão atrelados à redução ou à escassez de recursos; outra que apoia a ótica de que o declínio organizacional está associado com crises organizacionais e a falta de inovações; e a terceira com a perspectiva de que o declínio organizacional inibe à inovação, devido a falhas no curso de ação do negócio. De outro lado, apontam a corrente que trata do impacto positivo da falta de recursos como estímulo a adoção de inovações (MONE; MCKINLEY; BARKER, 1998).

Katila e Shane (2005), numa análise extensa que contou com o acompanhamento do desenvolvimento de cerca de 1400 patentes registradas no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), observaram relações entre a falta de recursos, a intensidade competitiva do ambiente e inovações nas empresas. Katila e Shane (2005) abordaram que a inovação é apoiada em ambientes com baixa competição, com alta demanda e com abundância de recursos e constataram que esses ambientes apenas apoiaram a inovação, tendo em vista que as firmas já eram possuidoras de recursos; mas considerando firmas novas, a inovação foi maior em mercados que eram aglomerados, pequenos e deficientes em recursos.

Amaro, Beuren e Murro (2015) estudaram sobre a influência da folga orçamentária e da qualidade da informação no desempenho da inovação de produtos e de processos em empresas industriais de medicamentos e de produtos farmacêuticos. Por meio de pesquisa descritiva, concluíram que a qualidade da informação do sistema influencia no processo de inovação, ao contrário da folga orçamentária, que foi estatisticamente insignificante (AMARO; BEUREN; MURRO, 2015).

Nesse contexto, outra hipótese testada neste trabalho foi: **hipótese 2_a** – as empresas classificadas nos tipos (5 e 6), ou seja, com as situações financeiras “ruins e péssimas”, respectivamente, estão relacionadas negativamente com a probabilidade de adotar o BSC.

2.5 CASOS PARA UMA RELAÇÃO POSITIVA ENTRE FOLGA E INOVAÇÃO

Nohria e Gulati (1996) comentam que diversos pesquisadores têm, na maioria dos estudos empíricos sobre os determinantes organizacionais, incluído a variável folga e seu impacto na inovação, demonstrando que há relação positiva entre esses dois construtos.

Damanpour (1987) abordou que os investimentos iniciais para adoções de inovações tecnológicas, que tendem a exigir montantes maiores de recursos, quando comparados a outros tipos de inovações.

Damanpour (1987) constatou que a folga organizacional teve um efeito mais forte relacionado à inovação tecnológica do que quando comparada com a inovação administrativa e a inovação do tipo auxiliar. Subramanian e Nilakanta (1996) examinando a relação entre as características organizacionais e as inovações (técnica e administrativa), constataram que níveis mais altos de folga disponível eram estatisticamente significantes com altos níveis de inovações tecnológicas.

Nystrom, Ramamurthy e Wilson (2002) investigaram a relação do clima e do contexto organizacional sobre a inovação. Analisando a folga de recursos, o tamanho e a idade das organizações, bem como fatores relacionados ao risco, a externalidades e a realização, apontaram, por exemplo, que a folga possui relação com o tamanho da organização (NYSTROM; RAMAMURTHY; WILSON, 2002).

Wan, Ong e Lee (2005) utilizando dados provenientes de 71 empresas de Singapura, examinaram a relação entre inovação e seis de seus determinantes principais. Os resultados indicaram uma relação positiva e significativa entre inovação e a presença de recursos organizacionais. Nesta mesma direção, Geiger e Makri (2006), analisando uma amostra de 208 empresas de tecnologia intensiva entre 1989-1995, sugerem que diferentes tipos de folga organizacional podem impactar o comportamento das empresas de forma diferente.

Murro et al. (2014) procuraram identificar a relação da folga absorvida, inabsorvida e potencial com a inovação de empresas de setores membros do ranking setorial de inovação do Índice Brasil de Inovação listadas na BM&FBovespa. Utilizando-se de dados em painel, Murro et al. (2014) encontraram uma relação significativa entre folga organizacional e inovação, apontando que as folgas potencial, absorvida e inabsorvida impactaram de forma positiva o processo inovador, sendo a última numa proporção menor, em comparação às demais.

Assim, a última hipótese testada foi: **hipótese 2_b** – as empresas classificadas nos tipos (1 e 2), ou seja, com as situações financeiras “excelentes e sólidas”, respectivamente, estão relacionadas positivamente com a probabilidade de adotar o BSC.

2.6 MODELO PROBIT

Segundo Gujarati (2006), a análise de regressão se ocupa da dependência de uma variável em relação a uma ou mais variáveis, explanatórias, na tentativa de estimar e/ou prever o valor médio da primeira em termos dos valores conhecidos das demais. Quando a variável dependente é contínua, aplica-se o modelo de regressão linear. Entretanto, quando a variável dependente é binária, a aplicação do modelo de regressão linear é mais complexa, recomendando assim, o uso dos modelos de probabilidade linear, Probit e Logit (WOOLDRIDGE, 2010).

Os modelos de escolha binária conjecturam que o problema em questão se defronta com uma escolha entre duas alternativas e que a escolha depende de características passíveis de identificação (PINDYCK; RUBINFELD, 2004). Para Pindyck e Rubinfeld (2004), o modelo de probabilidade Probit está associado com a função de probabilidade normal acumulada e o modelo Logit associado com a função de probabilidade logística acumulada. Existem características matemáticas que induz a preferência pelo modelo probit ao invés do modelo Logit (PINDYCK; RUBINFELD, 2004).

A distribuição logística tem causas pesadas, ou seja, a probabilidade condicional se aproxima de 0 ou 1 em um ritmo mais lento, quando comparado com modelo Probit (GUJARATI, 2006). Assim sendo, em econometria, os estudiosos tendem a preferir o modelo

Probit em função da hipótese de normalidade, razão pela qual torna-se mais popular quando comparado ao modelo Logit em econometria (WOOLDRIDGE, 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o intuito de responder ao problema em análise, esta pesquisa, de corte transversal, foi realizada por meio do método de levantamento, pois permite uma descrição quantitativa sobre as tendências, atitudes ou características de uma população (CRESWELL, 2007). Esse método permite a generalização de informações, a partir de uma amostra dessa população (CRESWELL, 2007).

Tendo por base o trabalho de Marc et al. (2010), a população deste estudo refere-se às empresas atuantes em setores regulados que possuíam informações sobre a folga organizacional financeira (variável independente), disponíveis (ou que pudessem ser capturadas) no Economática®. Foram selecionados inicialmente quatro setores regulados para compor a amostra: energia elétrica – 40 empresas; finanças e seguros – 32 empresas, petróleo e gás – 07 empresas; e telecomunicações – 07 empresas.

Em seguida, por meio da aplicação de questionário (ver APÊNDICE A) e de contatos telefônicos, foram identificadas as empresas que adotaram ou não o BSC (variável dependente). O questionário aplicado durante trinta dias, por meio do *SurveyMonkey*®. Seus destinatários foram os diretores de relações com investidores, cujos endereços eletrônicos foram obtidos no sítio eletrônico da Bovespa.

Nesse período, a cada três dias, foi feito um levantamento registrando-se o nome das empresas que respondiam ao questionário no período e, conseqüentemente, separando-as nos dois blocos (“adotantes e não adotantes”). Em relação às adotantes do BSC, foi necessário identificar o ano em que ocorreu a tomada de decisão da adoção desse artefato. 76 empresas participaram da pesquisa, sendo 26 pelo questionário e 50 por telefone.

Em seguida, devido à incompatibilidade com a proposta de Braga (1991), pelo fato de serem “geradoras de moeda”, as empresas financeiras foram descartadas. Assim, a amostra reduziu-se para 48 empresas, das quais 25 eram “adotantes” e 23 “não adotantes” do BSC.

Em face da exigência de se analisar a relação das variáveis (dependente e independente) na fase inicial do processo de adoção, isto é, a um (t-1) e dois (t-2) anos antes da ocorrência da tomada de decisão, constatou-se a presença de quatro casos em que as empresas adotantes não possuíam dados disponíveis nos períodos, em relação ao ano de adoção, sendo eliminadas da amostra. Assim, o grupo de adotantes do BSC foi reduzido para 21 empresas, cujas adoções ocorreram de 2001 até 2010.

A partir da etapa anterior, decidiu-se que o banco de dados amostral seria norteadado pelas 21 empresas “adotantes”, que foram organizadas cronologicamente pela data de adoção. Paralelamente, foram selecionadas aleatoriamente, com o auxílio do Excel, as outras 21 empresas “não adotantes” – compondo então um total de 42 observações. Ressalta-se que as empresas “não adotantes” foram compostas tanto por empresas que nunca adotaram o BSC (no período analisado), quanto por aquelas empresas que optaram pela adoção, mas que não haviam implementado.

Esses dados foram organizados, segundo a proposta de Braga (1991), nas variáveis financeiras que compõem o CCL, NCG e T. Além disso, cada empresa, por ano, conforme sua situação financeira, teve sua estrutura classificada segundo os tipos de 1 a 6 (Quadro 2).

O modelo 1 visou testar as hipóteses 1a, 1b e 1c (objetivo específico). Nesse modelo, as variáveis (CCL, NCG e T) foram utilizadas de forma padronizada pelo ativo total, coletadas em t-1 e t-2 do ano da adoção. Ressalta-se que no modelo Probit 1, estas variáveis financeiras foram testadas individualmente.

Posteriormente, formulou-se o modelo Probit 2 que testou as hipóteses 2a e 2b (objetivo geral). Nesse segundo modelo, as empresas classificadas nos tipos 1 e 2 (excelentes e sólidas) formaram o grupo (G1); no outro extremo, as empresas classificadas nos tipos 5 e 6 (ruins e péssimas) formaram o grupo (G3). O grupo G2 (classificadas nos tipos 3 e 4 – arriscadas e insatisfatórias) foi usado como referência. Espera-se que os coeficientes associados ao CCL, NCG e T estejam positivamente relacionados com adoção do BSC e que os coeficientes associados a G1 e G3 estejam positivamente e negativamente relacionados com a adoção do BSC, respectivamente.

3.1 MODELO PROBIT EMPÍRICO

No modelo Probit, a variável dependente é binária (Empresa Adotante do BSC – 1 e Empresa Não Adotante do BSC – 0) e a variável independente, foi obtida segundo Braga (1991). Na intenção em atender a realização dos objetivos lançados por esta pesquisa, foram propostos os modelos Probit 1 e 2.

O modelo Probit 1 é representado pela equação abaixo:

$$\text{ADOÇÃO BSC}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{CCL}_i + \beta_2 \text{NCG}_i + \beta_3 \text{T}_i + \varepsilon_i$$

Onde:

ADOÇÃO BSC_i - variável binária, assumindo o valor um se o i-ésima empresa adotou o BSC e zero, caso contrário;

CCL_i - variável contínua, sendo **capital circulante líquido** observado na i-ésima empresa;

NCG_i - variável contínua, sendo **necessidade de capital de giro** observado na i-ésima empresa;

T_i - variável contínua, sendo o **saldo de tesouraria** observado na i-ésima empresa;

ε_i – é o erro não observado normalmente distribuído com média zero e variância um.

O segundo modelo foi representado pela equação:

$$\text{ADOÇÃO BSC}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{G1}_i + \beta_2 \text{G3}_i + \varepsilon_i$$

Onde:

ADOÇÃO BSC_i - variável binária, assumindo valor um se a i-ésima empresa adotou o BSC e zero, caso contrário;

G1_i - variável binária, assumindo valor um se a i-ésima empresa apresentou uma situação financeira igual a 1 ou 2 e zero, caso contrário (G2 e G3);

G3_i - variável binária, assumindo valor um se a i-ésima empresa apresentou uma situação financeira igual a 5 ou 6 e zero, caso contrário (G1 e G2);

ε_i – é o erro não observado normalmente distribuído com média zero e variância um.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta parte, foi apresentada a descrição da amostra por setor de atividade, bem como em relação às variáveis financeiras (tipo de estrutura de liquidez, CCL, NCG e T) utilizadas nos modelos Probit 1 e 2. Essas informações foram apresentadas na Tabela 1, segregadas entre empresas “adotantes” e “não adotantes”.

Ao analisar as estatísticas descritivas do tipo de estrutura de liquidez (de 1 a 6), para cada um dos grupos, nos períodos em t-1 e t-2, observa-se que o grupo “não adotante” apresentou média de 4,190 e 3,810, respectivamente. Já no grupo “adotante”, a média foi de 3,619 em t-1 e 4,200 em t-2. Para ambos, observou-se uma folga financeira (em média), em t-1 e t-2, próximo da situação financeira insatisfatória. Ao comparar o desvio padrão, o grupo “não adotante” mostra-se mais homogêneo que o grupo “adotante”, em função de um menor desvio padrão.

Ao avaliar a média do CCL em t-1 e t-2, nota-se que o grupo “não adotante” expôs média bem inferior ao grupo “adotante”, entretanto, o grupo “adotante” apresentou um maior desvio padrão, em ambos os tempos. Desta forma, a distribuição do CCL entre as empresas, se mostrou mais homogêneo no grupo “não adotante” do que no grupo “adotante”. O excedente do CCL significa folga financeira da empresa.

Tabela 1 - Descrição da amostra (em milhares de reais)

Índice	Período	Adotou o BSC?				
		Adotante		Não Adotante		
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Tipo de estrutura de liquidez	(t-1)	3,619	2,085	4,190	1,834	
	(t-2)	4,200	1,936	3,810	1,750	
CCL	(t-1)	798.147	3.216.179	17.352	713.573	
	(t-2)	300.644	2.735.220	28.866	714.413	
NCG	(t-1)	83.668	485.486	76.885	435.976	
	(t-2)	-112.974	538.595	74.843	488.003	
T	(t-1)	911.111	3.524.607	-57.513	431.654	
	(t-2)	216.976	2.990.597	-48.013	839.252	
Setor	Adotante		Não Adotante		Geral	
	n	%	N	%	N	%
Energia Elétrica	17	80,95%	18	85,71%	35	83,33%
Petróleo e Gás	2	9,52%	2	9,52%	4	9,52%
Telecomunicações	2	9,52%	1	4,76%	3	7,14%
	21	100%	21	100%	42	100%

Fonte: Pesquisa.

Quanto a NCG, ao analisarmos em t-1, a média do grupo “adotante” foi superior ao do “não adotante”. No entanto, avaliando em t-2, a média das empresas “adotantes” foi negativa, indicando a existência de baixa NCG por parte das empresas que adotaram o BSC. No tocante a estatística descritiva do saldo de tesouraria (T), para ambos os grupos, tanto em t-1 quanto em t-2, nota-se uma superioridade acentuada da média e desvio padrão para o grupo “adotante”, indicando que as empresas pertencentes a este grupo dispõem de altos níveis de caixa para cumprir com suas obrigações, no curto prazo.

O saldo de tesouraria positivo indica que a empresa dispõe de caixa suficiente para fazer frente às suas obrigações financeiras no curto prazo. Entretanto, a distribuição do T entre as empresas, em ambos os tempos, mostrou-se mais homogêneo para o grupo “não adotante”. Por fim, nota-se que o setor energético possui larga margem de vantagem (83,33%), quando comparado com os setores de petróleo e gás e telecomunicações.

4.2 MODELO PROBIT EMPÍRICO 1

A Tabela 2 apresenta os resultados da aplicação do modelo 1 que investiga as hipóteses positivistas 1a, 1b e 1c. Foram realizadas duas estimações: a primeira considerando os índices CCL, NCG e T em t-1 e a segunda, em t-2.

A análise dos resultados desse modelo indica que o ajuste geral do modelo foi significativo apenas no modelo estimado em t-1, ao nível de significância de 5%, tendo em

vista que o p-valor ($\text{Prob} > \chi_2$) em t-1 foi de 0,02 e de 0,23 em t-2. Ao verificar as variáveis do modelo ajustado, em t-1, observa-se que tanto a variável CCL quanto a variável NCG, foram significativas ao nível de 10%. Desta forma, esse modelo evidencia que folga financeira representada por essas variáveis tem relação positiva com a adoção do BSC.

Tabela 2 - Resultados do modelo Probit 1

	Estimação em t-1	Estimação em t-2
	Coef. [Efeito Marginal]	Coef. [Efeito Marginal]
CCL	4,8594 [1,0060] (1,75)*	0,1855 (0,07)*
NCG	1,512 [0,3130] (1,76)*	0,9331 (1,30)*
T	-0,0422 (-1,21)	0,0144 (0,63)*
Constante	-0,0805 (-0,33)	0,1000 (0,46)*
Nº de observações	42	42
LR χ_2	10,38	4,35
Prob > χ_2	0,02**	0,23
Pseudo R2	17,83%	7,65%

Fonte: Pesquisa.

Nota: Os valores entre parênteses representam a estatística Z. *, **, *** representam os níveis de significância a 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Quando da análise marginal, o resultado sugere que o aumento do CCL em uma unidade, implica no aumento da probabilidade de adoção do BSC em 1%. Na mesma lógica, evidencia-se que aumento de uma unidade do NCG implica no aumento da probabilidade de 0,30% em adotar o BSC.

Diante dos resultados observados do modelo Probit 1, estimado principalmente em t-1, foi possível responder as hipóteses 1a e 1b. Portanto, evidenciou-se por meio do modelo proposto, que a folga financeira representada por CCL e NCG, pode explicar a decisão por parte das organizações de capital aberto atuantes em setores regulados, em adotar a inovação (BSC). Isso corrobora, por exemplo, com os trabalhos de Damanpour (1987), Moses (1992), Rogers (1995), Nohria e Gulati (1996), Hoque e James (2000), Wan, Ong e Lee (2005), Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006), Murro et al. (2014).

4.3 MODELO PROBIT EMPÍRICO 2

A Tabela 3 apresenta os resultados da modelo 2, que investiga as hipóteses 2_a (relação negativa) e 2_b (relação positiva) entre folga financeira (tipo de estrutura) e a adoção do BSC. De posse do banco amostral com 42 observações (21 “adotantes” e 21 “não adotantes”), efetuou-se a classificação através do índice Braga (1991) de acordo com os seguintes agrupamentos: G1 – empresas classificadas com tipo 1 e 2 (Excelente e Sólida), G2 – empresas classificadas com tipo 3 e 4 (Arriscada e Insatisfatória) e por fim, o G3 – empresas classificadas com tipo 5 e 6 (Ruim e Péssima).

Foram realizadas duas estimações, a primeira considerando a folga financeira (Tipo) em t-1 e a segunda em t-2. O ajuste geral do modelo é analisado por meio da estatística LR χ_2 , uma medida equivalente à estatística F do modelo de regressão usual. Nota-se que, ao nível de significância de 5%, o p-valor ($\text{Prob} > \chi_2$) incidiu em 0,46 em t-1 e 0,36 em t-2. Portanto, o ajuste geral do modelo não foi significativo.

Tabela 3 - Resultados do modelo Probit 2

	Estimação em t-1	Estimação em t-2
	Coef. [Efeito Marginal]	Coef. [Efeito Marginal]
G1	0,1134 (0,19)*	-0,8593 (-1,40)*
G3	-0,4099 (-0,75)*	-0,5659 (-0,99)*
Constante	0,1800 (0,38)*	0,5659 (1,13)*
Nº de observações	42	42
LR chi2	1,57	2,03
Prob>chi2	0,46	0,36
Pseudo R2	2,70%	3,48%

Fonte: Pesquisa.

Nota: G1 e G3 referem-se aos tipos 1 ou 2 e 5 ou 6, respectivamente, segundo Braga (1991). Os valores entre parênteses representam a estatística Z.

Assim sendo, diante dos resultados apresentados pela Tabela 2, não foi possível evidenciar que as empresas classificadas como “Sólida” e “Excelente” pelo índice de liquidez dinâmico proposto por Braga (1991), tenham maior propensão em adotar o BSC. Da mesma forma não se pôde evidenciar que as empresas classificadas com a situação financeira “Ruim” e “Péssima”, tenham menor propensão em adotar o BSC. Não obstante, as sustentações teóricas expostas através das hipóteses 2_a e 2_b, os resultados demonstrados pelo modelo Probit 2, as refutam completamente.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral foi analisar, na fase inicial do processo de adoção (período que antecedeu a decisão), a relação entre a folga organizacional financeira e a adoção do BSC entre as empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa, atuantes em setores regulados. Segundo a proposta dos tipos de estrutura de Braga (1991), não há, estatisticamente, evidências que a folga organizacional financeira influencie na adoção do BSC.

O objetivo específico foi analisar a relação da adoção do BSC frente à folga organizacional financeira, em relação ao capital circulante líquido (CCL), à necessidade de capital de giro (NCG) e ao saldo de tesouraria (T). Por meio dessa análise, os resultados indicam, estatisticamente, que a adoção do BSC tem relação com o CCL e a NCG, o que significa que as empresas devem possuir folga financeira no curto prazo, ou seja, ativo circulante maior que passivo circulante, e com a necessidade de financiar o giro de suas operações, o que requer boa credibilidade.

Os resultados contribuem com a literatura em relação aos fatores antecedentes que influenciam na adoção de técnicas avançadas na contabilidade gerencial e preenchem parte da lacuna que foi discutida entre folga organizacional e adoção de medidas inovadoras em setores regulados. Como limitações, cita-se o tamanho da amostra e o fato da investigação ter sido realizada apenas com empresas sujeitas à regulamentação, o que impossibilita fazer afirmações e generalizar os resultados para outros setores. Ademais, tendo em vista que diversos fatores podem impactar na adoção de inovações gerenciais, outra limitação que merece destaque refere-se à variável independente utilizada no modelo econométrico, que fora utilizada de forma isolada.

Sugerem-se para o desenvolvimento de novas pesquisas a utilização de indicadores financeiros que também sejam compatíveis com as empresas financeiras, bem como a utilização de outras variáveis independentes. Desta forma, poder-se-ia atenuar parte das limitações, aumentando então o tamanho da amostra e tornando o modelo econométrico ainda mais robusto. Por fim, destaca-se o fato de que a adoção do BSC não pode ser realizada de

forma indiscriminada em todo e qualquer tipo de organização, tendo em vista que isso ocorre, por vezes, devido à impulsividade das decisões e dos modismos gerenciais.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 586-612, Jul. 1991.
- ABREU, E. S. de; BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S.; PAIXÃO, R. B. Relações entre inovação tecnológica e estrutura de capital: um estudo de empresas brasileiras de capital aberto. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 326-350, jan./mar. 2015.
- AMARO, H. D.; BEUREN, I. M.; MURRO, E. V. B. Influência da folga orçamentária e da qualidade da informação no desempenho da inovação. In: CONGRESSO ANPCONT, 9., 2015, Curitiba. **Anais eletrônicos ...** Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/ix/anais/search/artigos?q=folga+or%C3%A7ament%C3%A1ria>>. Acesso em: 04 ago. 2016.
- BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do *balanced scorecard* em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 1-24, jan./abr. 2016.
- BECK, F.; BEUREN, I. M. Folga organizacional: análise em uma perspectiva comportamental no campo empírico. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 4, p. 6-26, out./dez. 2015.
- BEUREN, I. M.; DALLABONA, L. F. Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 31-49, abr./jun. 2015.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; HEIN, N. Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 35-60, jan./mar. 2015.
- BEUREN, I. M.; STAROSKY FILHO, L.; KRESPI, N. T. Folga organizacional versus desempenho financeiro: um estudo nas empresas da BM&FBovespa. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 2, p. 145-177, abr./jun. 2014.
- BOLIGON, J. A. R.; GODOY, L. P.; MEDEIROS, F. S. B. *Balanced scorecard*: estratégia de gestão vinculada à melhoria da qualidade organizacional. **Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 3, p. 1228-1243, jul./set. 2014.
- BRAGA, R. Análise avançada do capital de giro. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 3, p. 1-20, set. 1991.
- BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. A. V. da C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. SPE, p. 51-64, jun. 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675-688, Winter 1987.

_____; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **JET-M – Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, p. 269-291, Sept. 2006.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2008.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. da. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 4, p. 335-354, out./dez. 2013.

_____; BIDO, D. de S.; CRUZ, A. P. C. da; MACHADO, M. J. de C. O papel do *balanced scorecard* na gestão da inovação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 4, p. 381-392, jul./ago. 2014.

_____; _____. A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 12, n. 1, p. 129-156, jan./fev. 2015.

_____; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 187-198, abr./jun. 2010.

GEIGER, S. W.; MAKRI, M. Exploration and exploitation innovation processes: the role of organizational slack in R & D intensive firms. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 17, n. 1, p. 97-108, Jun. 2006.

GRADVOHL, D.; FLECK, D. **Folga organizacional: o construto, seu impacto e funções**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD/Relatórios COPPEAD, n. 418, fev. 2015. 49 p.

GUIMARÃES, A.; NOSSA, V. Capital de giro, lucratividade, liquidez e solvência em operadoras de planos de saúde. **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 40-63, maio/ago. 2010.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. **JMAR – Journal of Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2000.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, Dec. 2001.

KATILA, R.; SHANE, S. When does lack of resources make new firms innovative? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 814-829, Oct. 2005.

KÜHL, M. R.; CUNHA, J. C. da. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2013.

GeCont, v. 3, n. 2, Floriano-PI, Jul-Dez. 2016.

- LANG, G.; OHANA, M. Are management fashions dangerous for organizations? **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 20, p. 81-89, Oct. 2012.
- LOPES, A. C. V.; KNISS, C. T.; RAMOS, H. R. Fatores que influenciam a adoção do balanced scorecard (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: um estudo com base na teoria de difusão de inovação. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 131-145, jul./set. 2015.
- MALMI, T. Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 4, p. 459-480, Dec. 1997.
- MARC, M.; PELJHAN, D.; PONIKVAR, N.; SOBOTA, A.; TEKAVCIC, M. Determinants of integrated performance measurement systems usage: an empirical study. **JABR – The Journal of Applied Business Research**, v. 26, n. 5, p. 63-76, Sept./Oct. 2010.
- MONTE, M. A.; MCKINLEY, W.; BARKER, V. L. Organizational decline and innovation: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 115-132, Jan. 1998.
- MORAIS, F. H. de; COSTA, A. R. R.; ARAÚJO, L. T. dos S. P. de; SOUZA, W. A. da R. de. Administração financeira de curto prazo no setor siderúrgico brasileiro: estudo comparativo entre a Gerdau S.A e a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). **GeCont - Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 141-158, jan./jun. 2014.
- MOSES, O. D. Organizational slack and risk-taking behaviour: tests of product pricing strategy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 5, n. 3, p. 38-54, 1992.
- MURRO, E. V. B.; TEIXEIRA, G. B.; BEUREN, I. M.; SCHERER, L. M.; LIMA, G. A. S. F. de. Relação entre folga organizacional e inovação em empresas da BM&FBovespa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos ...** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/118.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2016.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-1264, Oct. 1996.
- NYSTROM, P. C.; RAMAMURTHY, K.; WILSON, A. L. Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. **JET-M – Journal of Engineering and Technology Management**, v. 19, n. 3-4, p. 221-247, Sept. 2002.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Econometria**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUINTAS, T. T.; BEUREN, I. M. Abordagens sobre folga organizacional nas pesquisas publicadas em periódicos internacionais: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 53-72, jan./abr. 2011.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 4. ed. New York: The free press, 1995.
- SANTOS, V. dos; BEUREN, I. M.; NARDI, L. V.; VICENTI, T. Folga orçamentária: características das publicações em periódicos internacionais. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 88-110, jan./abr. 2016.
- SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. de F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 113-136, jul./set. 2013.
- GeCont*, v. 3, n. 2, Florianópolis-PI, Jul-Dez. 2016.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, Great Britain, v. 24, n. 6, p. 631-647, June, 1996.

VERBEETEN, F. H. M.; BOONS, A. N. A. M. Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. **European Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 113-128, Apr. 2009.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration framework. **JPART – Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2008.

WAN, D.; ONG, C. H.; LEE, F. Determinants of firm innovation in Singapore. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 261-268, Mar. 2005.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria**: uma abordagem moderna. Tradução José Antônio Ferreira. Revisão técnica Galo Carlos Lopez Noriega. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

APÊNDICE A – Questionário

Prezado (a) responsável pela empresa XXX,

Está recebendo este e-mail porque a XXX, faz parte de um restrito grupo de empresas, cuja característica organizacional (regulação), é determinante para realização deste estudo acadêmico. O objetivo central desta pesquisa é investigar a relação da adoção de uma inovação administrativa (*Balanced Scorecard* - BSC) e a condição financeira da empresa, verificada em períodos anteriores ao ano em que ocorreu a tomada de decisão pela sua adoção.

Portanto, caso seja “adotante”, vale destacar que as questões que envolvem respostas referindo-se a datas (ano/mês), necessitam representar o máximo de exatidão possível, pois *à posteriori*, será calculado o estado financeiro de sua empresa, utilizando-se desta informação como parâmetro. Por gentileza XXX, dedique apenas 05 minutos do seu tempo, para responder a este breve questionário.

1 *. A sua empresa utiliza do Balanced Scorecard (BSC), como ferramenta de gestão estratégica? Obs: caso negativo, confirme a resposta e prossiga a partir da questão 08.

- Sim
- Não

2. No tocante aos recursos (tempo, dinheiro e pessoas) utilizados no processo de implementação do BSC,
G&Cont, v. 3, n. 2, *Florianópolis-PI*, Jul-Dez. 2016.

em sua empresa, qual seria a sua avaliação?

- A adoção do BSC envolve pouquíssimos recursos
- A adoção do BSC envolve poucos recursos
- A adoção do BSC envolve níveis médios de recursos
- A adoção do BSC envolve muitos recursos
- A adoção do BSC envolve altíssimos níveis de recursos

3. A Implementação do BSC, em sua empresa, contou com o apoio de alguma empresa de Consultoria, ou seja, houve a necessidade de contratar especialistas externos para conduzir o processo de adoção?

- Sim
- Não

4. Quando ocorreu a decisão de utilizar o BSC, em sua empresa? Obs: no campo de comentários (abaixo), caso seja possível, seria de extrema importância mencionar também o mês.

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 1992 | <input type="radio"/> 2000 | <input type="radio"/> 2008 |
| <input type="radio"/> 1993 | <input type="radio"/> 2001 | <input type="radio"/> 2009 |
| <input type="radio"/> 1994 | <input type="radio"/> 2002 | <input type="radio"/> 2010 |
| <input type="radio"/> 1995 | <input type="radio"/> 2003 | <input type="radio"/> 2011 |
| <input type="radio"/> 1996 | <input type="radio"/> 2004 | <input type="radio"/> 2012 |
| <input type="radio"/> 1997 | <input type="radio"/> 2005 | |
| <input type="radio"/> 1998 | <input type="radio"/> 2006 | |
| <input type="radio"/> 1999 | <input type="radio"/> 2007 | |

Mês:

5. Em média, quanto tempo durou o procedimento total de implementação do BSC em sua empresa, isto é, da fase inicial até o uso da ferramenta, propriamente dita?

- 6 a 12 meses
- 12 a 18 meses
- 18 a 24 meses
- mais de 24 meses

6. Durante o período de tempo apontado acima, o processo de implementação ocorreu de forma completa (sem interrupções) ou ocorreu em diversas fases, com interrupções?

- Completa (sem interrupções)
- Diversas fases (com interrupções)

7. Caso tenha marcado a questão anterior (diversas fases - com interrupções), aponte quantas foram e, se possível, suas respectivas datas (mês/ano).

- fase 1
- fase 2
- fase 3
- fase 4
- fase 5
- fase 6

8. Já pensaram em adotar o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica? Se negativo, confirme a sua resposta e finalize a entrevista respondendo a questão 10. Do contrário, responda também a questão 09.

- Sim
- Não

9. Em sua opinião, aponte quais os principais fatores que impedem ou retardam a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC), por sua empresa?

- escassez de pessoal
- escassez de tempo
- escassez de dinheiro

Outro (especifique):

10 *. Qual é o setor de atividade e o nome de sua empresa? OBS: é de Extrema Importância para o estudo, que o nome da empresa utilizado no pregão Bovespa, também seja mencionado no campo de comentário abaixo.

- Finanças e Seguradoras
- Petróleo e Gás
- Bancário
- Telecomunicações

Outro (especifique):

(* questões obrigatórias)

APÊNDICE B - Relação das empresas

Empresas “adotantes”, “não adotantes” e número de empresas “não adotantes” no ano da decisão

Empresas Adotantes		Empresas Não Adotante (Sorteadas)		Número de empresas não adotante no ano de decisão	
ID	Ano da Tomada de Decisão	Nome	ID	Nome	Qtd.
1	2001	Energisa	22	Tractebel**	33***
2	2001	Petrobras	23	Ger Paranap*	33
3	2002	Celpe	24	Eletrobras**	29
4	2002	Cesp	25	Cpfl Energia*	29
5	2002	Coelba	26	Aes Elpa**	29
6	2002	Cosern	27	Ger Paranap*	29
7	2002	Neoenergia	28	Ceee-Gt*	29
8	2003	Copel	29	Comgas**	28
9	2004	Ampla Energ	30	Eletrobras**	24
10	2004	Ceb	31	Tim Part S/A**	24
11	2004	Coelce	32	Ceg*	24
12	2004	Comgas	33	Cpfl Energia*	24
13	2005	Energias Br	34	Inepar Tel*	24

14	2006	Cemig	35	Ger Paranap*	24
15	2006	Eletropaulo	36	Ceee-Gt*	24
16	2006	Tim Part S/A	37	Cemat*	24
17	2007	Tran Paulist	38	Cpfl Energia*	23
18	2008	Aes Elpa	39	Celpa*	21
19	2008	Aes Tiete	40	Cemar*	21
20	2010	Eletrabras	41	Celpa*	22
21	2010	Tractebel	42	Hrt Petroleo*	22***

Fonte: Autores.

* empresas que não haviam adotado o BSC, entre 2001 e 2010.

** empresas “adotantes”, que tornaram-se “não adotante”, pois foram sorteadas em anos anteriores ao ano de sua adoção.

*** número de empresas que, por exemplo, no ano de 2001, representaram o grupo “não adotante”. Ressalta-se que das 33 empresas, parte delas nunca havia adotado o BSC e, a outra parte, só adotou o BSC em anos posteriores. Neste exemplo, verifica-se que a empresa Tractebel, era uma entre as 33 do grupo “não adotante”. Neste caso em especial, verifica-se que a Tractebel só adotou o BSC em 2010.

Obs (1): a exemplo da Tractebel, ocorreram outros 04 casos de empresas “adotantes” (Eletrabras, AES Elpa, Congás e Tim Part S/A), sorteadas em anos anteriores à sua adoção.

Obs (2): no caso da Eletrabras, como ela adotou o BSC em 2010, foi sorteada 02 vezes em anos anteriores (2002 e 2004).