

Folga Organizacional e a Tipologia Estratégica de Miles e Snow em Empresas Listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa

Caroline Sulzbach Pletsch (FURB e UDESC) - carol_spletsch@yahoo.com.br

Marines LUCIA BOFF (UDESC) - marines.boff@udesc.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda (UFSC) - elavarda@gmail.com

Resumo:

O estudo tem como objetivo verificar a relação entre a folga organizacional e a tipologia estratégica de Miles e Snow em empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa. Trata-se de um estudo descritivo, documental e quantitativo. Compõe a amostra 82 empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX100) da BM&FBovespa que possuíam todas as informações necessárias para a consecução do estudo. Os dados para calcular as folgas organizacionais: disponível, recuperável e potencial foram coletados por meio da Economatica. Já as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978): prospectora, defensora, reativa e analítica foram identificadas nos relatórios de administração, a partir da análise de conteúdo. Para a análise dos dados, aplicou-se a regressão logística multinomial, com o auxílio do software SPSS. Os resultados demonstraram que as empresas adotaram com maior frequência a estratégia prospectora, seguida da estratégia analítica, reativa e defensiva. A folga potencial apresentou significância com relação a comparação entre a estratégia defensiva e a categoria de referência (estratégia analítica). O que demonstra que a folga organizacional possui relação com as estratégias adotadas pelas empresas.

Palavras-chave: *Folga Organizacional. Estratégia. Miles e Snow.*

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

Folga Organizacional e a Tipologia Estratégica de Miles e Snow em Empresas Listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa

Resumo

O estudo tem como objetivo verificar a relação entre a folga organizacional e a tipologia estratégica de Miles e Snow em empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa. Trata-se de um estudo descritivo, documental e quantitativo. Compõe a amostra 82 empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX100) da BM&FBovespa que possuíam todas as informações necessárias para a consecução do estudo. Os dados para calcular as folgas organizacionais: disponível, recuperável e potencial foram coletados por meio da Economatica. Já as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978): prospectora, defensora, reativa e analítica foram identificadas nos relatórios de administração, a partir da análise de conteúdo. Para a análise dos dados, aplicou-se a regressão logística multinomial, com o auxílio do software SPSS. Os resultados demonstraram que as empresas adotaram com maior frequência a estratégia prospectora, seguida da estratégia analítica, reativa e defensiva. A folga potencial apresentou significância com relação a comparação entre a estratégia defensiva e a categoria de referência (estratégia analítica). O que demonstra que a folga organizacional possui relação com as estratégias adotadas pelas empresas.

Palavras-chave: Folga Organizacional. Estratégia. Miles e Snow.

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

1 Introdução

Estudos desenvolvidos têm demonstrado descobertas conflitantes em relação a folga organizacional e tem sido um tema discutido entre os pesquisadores (CONYON; FANG; HE, 2016; WANG; GUO; YIN, 2017). Enquanto que estudos veem a folga organizacional como um elemento positivo, com o uso dos recursos para inovação e mudança (BOURGEOIS, 1981; NOHRIA; GULATI, 1996), outros percebem a folga organizacional com um impacto negativo, decorrente de falhas nas práticas empresariais e de ineficiência organizacional (NOHRIA; GULATI, 1996). Muita folga pode ser resultado de má utilização de recursos e pode causar danos em relação à inovação (NOHRIA; GULATI, 1996; WANG; GUO; YIN, 2017).

O excesso de recursos ou excesso de capacidade (BOURGEOIS, 1981), que caracterizam a folga organizacional, algumas vezes pode ser considerado desperdício e em outros casos, benefícios para a organização (BOURGEOIS, 1981; SENDER, 2004). O sucesso de uma organização depende da maneira que as suas capacidades, recursos e novas possibilidades serão exploradas (RAISCH et al., 2009).

A folga organizacional pode ser configurada para inovação, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, tomada de decisão entre outros (MURRO et al., 2016) e permite maior flexibilidade para as escolhas estratégicas das empresas, as quais tem espaço para arriscar e inovar (NOHRIA; GULATI, 1996). Os recursos organizacionais e o desempenho da empresa são variáveis consideradas no gerenciamento estratégico (MARLIN; GEIGER, 2017).

Alguns papéis da folga organizacional são destacados por Sender (2004), como papel no comportamento estratégico, no crescimento da firma, na gestão de coalizões, na resposta ao ambiente, na motivação dos funcionários. O autor também menciona que a folga influencia na discordância estratégica, que quanto maior o aumento de folga, maior o nível de discordância estratégica (BOURGEOIS; SINGH, 1983); na tomada de decisão, em que organizações com

mais folga assumem mais riscos do que organizações com menos folga (SINGH, 1986); inovação, em que a folga está relacionada a inovação (NOHRIA; GULATI, 1996) e respostas a mudança no ambiente (CHENG; KESNER, 1997).

À medida que a folga organizacional é gerada, a organização pode focar em novas estratégias, novos desafios, novos produtos e novos mercados, enquanto que empresas com desempenho baixo tendem a focar em estratégias estáveis (HAMBRICK; SNOW, 1977). Poynter e White (1984) destacam que o tipo de folga desenvolvida na organização determina as estratégias e tendo essa visão, pode-se trabalhar com o tipo de folga adequado para que a estratégia não seja determinada por desequilíbrios não controlados.

Uma alternativa estratégica é escolhida em decorrência do seu contexto ambiental e organizacional, em busca do alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades do ambiente (HAMBRICK; SNOW, 1977). A folga organizacional permite que as organizações se adaptem ao ambiente, por meio de recursos para a inovação e mudanças organizacionais (FADOL; BARHEM; ELBANNA, 2015).

A folga organizacional relaciona-se com a capacidade de inovar das empresas e de gerar novas estratégias (POYNTER; WHITE, 1984), existe assim, relações entre as capacidades empresariais e o tipo estratégico (DESARBO et al., 2005). Contudo, Martins et al. (2014) destacam que a estratégia não tem uma única definição, depende do ponto de vista, do nível de análise e do objetivo do estudo e Machado-da-Silva e Seifert Júnior (2004, p. 2), destacam que estratégias representam “o conjunto de ações e respostas organizacionais compostas a partir da cognição de seus membros, frente às pressões, ameaças e oportunidades de seu contexto ambiental, e os recursos e habilidades disponíveis na organização”. Porter (2004) salienta que estratégias são consequências de escolhas baseadas nos objetivos organizacionais.

No que se refere as escolhas estratégicas, a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), classifica as empresas em quatro categorias estratégicas distintas, a saber: defensoras, prospectoras, reativas e analíticas, é a única que caracteriza uma organização como um sistema completo, especificamente na sua orientação estratégica (SNOW; HREBINIAK, 1980) e também é abordada em diferentes estudos (INGRAM et al. 2016). Conforme Martins et al. (2014), de maneira geral e ampla, os estudos sobre estratégia podem ser divididos em duas categorias: uma que prioriza a análise do ambiente externo (como no modelo de Porter) e uma que leva em conta o ambiente interno (como no modelo de visão baseada em recursos (RBV)).

O modelo de Miles e Snow (1978) se apresenta "no meio" dessas questões. Miles e Snow (1994) argumentam que o sucesso de uma organização depende de um processo de ajuste externo (ambiental) e interno (estratégia, estrutura, processos e ideologia). Este processo começa por alinhar a organização ao mercado na tentativa de responder ou ajudar a dar forma às necessidades atuais e futuras dos clientes. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança (MARTINS et al., 2014).

Diante do exposto, desperta interesse o quanto o excesso de recursos influencia ou se relaciona com os arquétipos estratégicos organizacionais. Assim, busca-se responder *qual a relação entre a folga organizacional e a tipologia estratégica de Miles e Snow em empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovepa?* O estudo tem como objetivo verificar a relação entre a folga organizacional e a tipologia estratégica de Miles e Snow em empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovepa.

A escolha das empresas que compõe o Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa deu-se em decorrência dele representar um indicador de desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro (BM&FBovespa). Considerando-se o objetivo proposto, não foram localizados estudos anteriores inerentes, mas relacionados a *audit delay* (LAY; GONÇALVES; CUNHA, 2017), conservadorismo contábil (MEDEIROS; LUCENA, 2017), cumprimento legal (LAY; SILVA; MICHELS, 2017; NEVES, 2017; SILVEIRA et al., 2017), desempenho organizacional

(CAVALCA et al., 2017; KONRAHT, 2017; MORAIS; CARVALHO, 2017; SANTOS; GOMES; OLIVEIRA, 2017), evidência social e ambiental (SILVA; LUCENA, 2015; FELIX JÚNIOR; SOUZA; OLIVEIRA, 2016; VOGT et al., 2016; FARIAS; SILVEIRA; HUPPES, 2017; SILVA; FELIX JÚNIOR, 2017; OLIVEIRA et al., 2017), hierarquia do valor justo (MARQUES et al., 2017) e, intangibilidade das empresas (FIETZ; SCARPIN; 2008; MEDRADO, 2016).

As relações entre desempenho e dinamismo estratégico são conjecturas que precisam ser exploradas (HAMBRICK, SNOW; 1977). Assim, a taxonomia de Miles e Snow (1978) foi base para as pesquisas de Hambrick (1983), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Zahra, Pierce li (1990), Gimenez et al., (1999), Castle (2003), Aragonsanches e Sanches-Marin (2005) e, modelo para outras tipologias como de Slates e Olson (2001), Desarbo, Di Benedetto e Song (2005), Gurkov (2007) (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009).

2 Referencial Teórico

Neste tópico, discorre-se sobre os principais conceitos e classificação da folga organizacional, as estratégias empresarias, especificamente a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), que trata das estratégias defensoras, prospectoras, reatoras e analíticas e por fim, os estudos anteriores que auxiliaram para a análise e interpretação dos resultados.

2.1 Folga organizacional

A folga organizacional é conceituada por Bourgeois (1981, p. 30) como uma “almofada de recursos excedentes disponíveis em uma organização que solucionará muitos problemas organizacionais ou facilitará a busca de objetivos fora do âmbito daqueles ditados pelos princípios de otimização”. Para Nohria e Gulati (1996, p. 1246), folga refere-se ao “conjunto de recursos em uma organização que excede o mínimo necessário para produzir um determinado nível de produção organizacional”.

A folga organizacional serve para reduzir o conflito de objetivos, reduzir as necessidades de processamento de informações, promover o comportamento político ou facilitar determinados comportamentos estratégicos (BOURGEOIS, 1981).

Bourgeois e Singh (1983) classificaram a folga em três dimensões: folga disponível, recuperável e potencial. A folga disponível refere-se aos recursos que ainda não foram utilizados na organização, como por exemplo o excesso de liquidez, a folga recuperável consiste nos recursos que já foram utilizados, mas que podem ser recuperados em outro momento, por exemplo, excesso de custos indiretos e a folga potencial compreende na capacidade que a organização tem de gerar recursos extras do ambiente, como por exemplo, aumentando as dívidas ou capital próprio. Por meio do Quadro 1 demonstra-se essa classificação.

Quadro 1- Tipos de folga

Tipo de folga	Descrição
Disponível	Recursos que ainda não foram assimilados ao desenho técnico da organização, normalmente associados a excesso de liquidez (BOURGEOIS; SINGH, 1983; CHENG, KESNER, 1997).
Recuperável	Recursos que já foram absorvidos pelo desenho do sistema como excesso de custos, mas podem ser recuperados em tempos adversos através do redesenho organizacional, como por exemplo, overhead em excesso (BOURGEOIS; SINGH, 1983; CHENG; KESNER, 1997).

Potencial	Capacidade de a organização obter recursos extras do ambiente, como, por exemplo, levantando um empréstimo adicional ou colocando ações no mercado (BOURGEOIS; SINGH, 1983; CHENG; KESNER, 1997).
-----------	---

Fonte: Sender (2004, p. 16).

A folga disponível são os recursos que não foram utilizados pela empresa e encontram-se disponíveis, a folga recuperável refere-se aos recursos que são absorvidos na empresa como despesas que são maiores do que a necessidade da empresa e a folga potencial representa o potencial de as empresas obter recursos por meio de financiamento (MARLIN; GEIGER, 2017).

Existem diferentes conceitos de folga, no entanto, todos relacionam-se ao excesso de recursos, sejam financeiros ou não, os quais permitem reduzir o impacto das mudanças do ambiente e aproveitar oportunidades (BEUREN; OLIVEIRA, 2015). No que se refere as mudanças do ambiente, a folga protege as atividades da organização e fornece flexibilidade de adaptação (SENDER, 2004).

As organizações implementam e prosseguem com as suas estratégias na medida em que possuem recursos para as atividades, pois precisam alocar recursos para inovação, desenvolvimento de produtos, publicidade, instalações eficientes, manutenção das operações. Dessa maneira, quanto maior for a orientação estratégica externa da empresa, maior tende a ser a alocação de recursos para atividades que melhorem sua capacidade de explorar oportunidades de mercado e quanto maior for a orientação estratégica interna da empresa, maior a alocação de recursos para atividades que melhorem a eficiência (CHENG; KESNER, 1997).

2.2 Estratégias Empresariais

A estratégia, de acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 141), consiste em um “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”. São um conjunto de ações com foco no desempenho organizacional (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008) e em obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As decisões estratégicas estão direcionadas a adaptação da organização frente as mudanças do ambiente, bem como para atender as oportunidades e ameaças e para tomar as decisões, os gestores consideram os fatores ambientais e organizacionais (HAMBRICK; SNOW, 1977). A definição da estratégia está relacionada a maneira como a organização está alinhada ao ambiente em que está inserida (DESARBO et al. 2005).

Miles e Snow (1978) definiram quatro tipos de estratégias: prospectoras, analisadoras, defensoras e reatoras. De acordo com os autores, cada empresa tem sua estratégia para se relacionar com o mercado e também tem uma configuração interna que é consistente com a estratégia adotada. A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) tem implicações importantes para gestores e estudiosos (SLATER; NARVER, 1993) e tem sido objeto de estudo de várias pesquisas (DESARBO et al. 2005; MOORE, 2005; GIMENEZ, 1998; FADOL; BARHEM; ELBANNA, 2015; HUGHES et al., 2015; POYNTER; WHITE, 1984; LIU; CHEN; WANG, 2017; CHEN; WEI, 2017).

Há fatores específicos do negócio e do mercado que determinam a eficácia dos tipos de estratégia (SLATER; NARVER, 1993), bem como os tipos estratégicos também são determinados com base na adaptação da empresa ao ambiente (MOORE, 2005; BUI; VILLIERS, 2017).

Essa tipologia estratégica é diferenciada pela maneira de resolver o problema empresarial e a gestão estratégica dos mercados e produtos (SLATER; NARVER, 1993). Para

a maioria das organizações, torna-se complexo gerenciar as interdependências internas e manter um alinhamento de adaptação às mudanças do ambiente e a incerteza, mecanismos que complementam a estratégia são utilizados por organizações eficientes, enquanto que organizações ineficientes lutam com os mecanismos estruturais e de processos (MILES; SNOW, 1978).

As organizações que adotam estratégias prospectoras tem como principal objetivo explorar novas oportunidades de mercado e produto, manter uma reputação como inovadora é considerada tão ou até mais importante que a alta rentabilidade; a estratégia analisadora tem como foco tentar minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, tenta manter o equilíbrio; os defensores prezam pela estabilidade da organização, por meio da produção de um conjunto limitado de produtos que são direcionados a um segmento estreito de mercado e do esforço para evitar que os concorrentes entrem em seu mercado e por fim, organizações que adotam estratégias reatoras se ajustam ao ambiente de maneira instável, respondem às pressões ambientais à medida que surgem (MILES; SNOW, 1978).

O prospector adota uma estrutura descentralizada e constantemente redefine seus mercados, sistemas e tecnologias, é um tipo estratégico mais agressivo; o analisador tem características tanto de defensor quanto de prospector, pois é analítico nas suas abordagens; o defensor protege seu mercado e adota apenas sistemas que sejam efetivos na organização e o reator é considerado como uma organização com pouco desempenho, que reage as situações (MOORE, 2005). A organização irá selecionar um tipo estratégico com base em suas capacidades internas e o contexto do ambiente (DESARBO et al. 2005).

As empresas orientadas para o externo (estratégia prospectora) precisam alocar recursos para inovação e desenvolvimento de produtos, publicidade agressiva, pesquisa avançada e desenvolvimento, enquanto que as empresas orientadas para o interno (estratégia defensora) precisam alocar recursos na construção de instalações eficientes, manutenção das operações e atividades de controle de custos (CHENG; KESNER, 1997).

2.3 Estudos anteriores

Gimenez (1998) objetivou descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios, tendo como base de análise os modelos de Miles e Snow (1978) e Kirton (1976). Os modelos sugerem que a estratégia prospectora pode ser preferida por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência por inovação. Por outro lado, a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos que preferem um estilo adaptativo de solução de problemas. Os resultados indicaram que há boas razões para acreditar que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não pareceram estar fortemente associadas a formação da estratégia.

Sender (2004) explorou os principais aspectos relacionados a folga organizacional em Bancos Brasileiros. Os resultados demonstraram que a folga organizacional deve ser considerada na tomada de decisões no meio corporativo.

O estudo de Soares, Teixeira e Pelissari (2011) teve como objetivo verificar as tipologias estratégicas de Miles e Snow em redes hoteleiras da cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina. Os resultados demonstraram a predominância da estratégia prospectora e em seguida, as estratégias analíticas, reativas e defensivas.

Coqueiro e Oliveira (2014) objetivaram identificar o perfil do comportamento estratégico em empresas juntamente com o ambiente percebido pelos empresários, por meio da tipologia de Miles e Snow (1978). Para a coleta de dados utilizaram questionário. Constataram que a maioria das empresas são do tipo prospectoras.

Silva (2014) objetivou mensurar os efeitos do ambiente competitivo, fatores estratégicos, folga organizacional e desempenho em empresas brasileiras de capital aberto. Verificou que empresas que se mantêm conservadoras, tendem a atingir níveis baixos de folga organizacional, para não comprometer o desempenho.

Pletsch et al. (2015) analisaram em que medida as estratégias competitivas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. Foi aplicado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis para a análise dos dados. Os resultados demonstraram a maior predominância da estratégia prospectora e as estratégias empresariais explicam em parte as medidas de desempenho econômico-financeiro.

Fadol, Barhem e Elbanna (2015) verificaram o papel mediador da amplitude do planejamento estratégico sobre a relação entre folga organizacional e desempenho organizacional. A amostra refere-se a 102 respostas de hospitais privados e públicos nos Emirados Árabes Unidos. Os resultados demonstraram uma relação positiva entre folga e desempenho organizacional e que a amplitude do planejamento estratégico desempenha um papel mediador.

Nez, Diel e Lavarda (2016) analisaram a relação entre folga organizacional e os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas companhias de energia elétrica listadas na BM&FBovespa. Com base nos resultados, constataram uma relação significativa positiva da folga organizacional com a aplicação de recursos em P&D. No entanto, não houve relação significativa entre a folga recuperável, folga disponível e aplicação de recursos em P&D. Dessa maneira, concluíram que maior tende a ser a aplicação em P&D quando recursos são originados de capital próprio.

Poynter e White (1984) mostraram como as mudanças da folga organizacional favorecem as estratégias de empresas subsidiárias. Os gestores, percebendo que o tipo de folga determina, em grande parte, as estratégias futuras, tentarão alinhar o tipo de folga com a estratégia pretendida, a qual é envolvida por fatores ambientais internos e externos.

Beck (2016) investigou como a prática da folga organizacional auxilia no alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar privada. Verificou que a folga organizacional não necessariamente representa um comportamento disfuncional e, dentro dos limites aceitáveis, é considerada uma alternativa em ambiente de alta insegurança e incerteza.

Liu, Chen e Wang (2017) examinaram o efeito da propriedade familiar e folga organizacional não absorvida sobre a inovação em empresas de alta tecnologia em Taiwan. Com uma amostra de 278 empresas, constataram que a folga organizacional moderou a relação entre propriedade familiar e a inovação.

Chen e Wei (2017) investigaram a relação entre os recursos da estrutura organizacional, a aplicação dos recursos, as estratégias de mudanças e o desempenho das mudanças em empresas que passaram por mudanças no período de 1998 a 2010 a partir do banco de dados do Jornal Econômico de Taiwan. Os resultados empíricos demonstraram que (1) recursos mais baixos influenciam negativamente a estratégia orientada para a eficiência; (2) a aplicação de recursos tem uma influência positiva na estratégia orientada para a eficiência; (3) as empresas que adaptaram a estratégia orientada para a eficiência têm um impacto negativo no desempenho; (4) em empresas com maior variedade de recursos aplicados, a utilização de uma estratégia orientada para a eficiência reduziu o desempenho; (5) os fatores específicos das empresas têm mais impacto no desempenho da mudança do que outras variáveis.

3 Procedimentos Metodológicos

O estudo caracteriza-se como descritivo, documental e quantitativo. A população do estudo refere-se as empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX100) da BM&FBovespa.

Compõe a amostra 82 empresas que possuíam todas as informações necessárias para a consecução do estudo. No Quadro 2 apresenta-se as empresas que compõe a amostra do estudo, classificadas por setor.

Quadro 2- Amostra do estudo

Empresas							
1	AES Tiete	22	Duratex	43	Kroton	64	Randon
2	Aliansce	23	Ecorodovias	44	Light	65	Sabesp
3	Alupar	24	Eletronbras	45	Linx	66	Sanepar
4	Ambev	25	Embraer	46	Localiza	67	São Martinho
5	B2W Digital	26	Energias Br	47	Lojas Americanas	68	Ser Educacional
6	BM&Fbovespa	27	Energisa	48	Lojas Renner	69	Smiles
7	Br Malls	28	Engie	49	M Dias Branco	70	Suzano Papel
8	BR Propert	29	Equatorial	50	Magazine Luiza	71	Taesa
9	Braskem	30	Estacio	51	Marcopolo	72	Telef Brasil
10	BRF AS	31	Eztec	52	Marfrig	73	Tim Part.
11	CCR AS	32	Fibria	53	Minerva	74	TOTVS
12	CEMIG	33	Fleury	54	MRV	75	Trans Paulist
13	CESP	34	Gafisa	55	Multiplan	76	Ultrapar
14	CIA HERING	35	Gerdau	56	Multiplus	77	Usiminas
15	CIELO	36	Gol	57	Natura	78	Vale
16	COPASA	37	Grendene	58	Odontoprev	79	Valid
17	COPEL	38	Hypermarcas	59	Pão de Açúcar	80	Viavarejo
18	COSAN	39	Iguatemi	60	Petrobras	81	Weg
19	CPFL Energia	40	IOCHP	61	Porto Seguro	82	Wiz
20	CVC Brasil	41	JBS	62	Qualicorp	-	-
21	Cyrela	42	Klabin	63	Raiadrogasil	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada de duas maneiras, por meio dos relatórios de administração e da Econômica. Nos relatórios de administração, foram identificadas as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978): prospectora, defensora, reativa e analítica. Por meio da Econômica, foram verificados os dados para calcular as folgas organizacionais: disponível, recuperável e potencial, bem como as variáveis de controle. Demonstra-se no Quadro 3 o constructo do estudo.

Quadro 3– Constructo do estudo

Variável	Subvariáveis	Operacionalização	Autores
Folga organizacional	Disponível	Ativo Circulante / Passivo Circulante	Bourgeois e Singh (1983); Cheng, Kesner (1997), Sender (2004); Chiu e Liaw (2009)
	Recuperável	Despesas com Vendas e Administrativas / Total vendas	
	Potencial	Passivo Total / Patrimônio Líquido	
Estratégia Empresarial	Prospectora	Ambiente mais dinâmico, busca de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado.	Miles et al (1978)
	Defensiva	Ambiente estável, produção de apenas um conjunto de produtos, segmento estreito do mercado, servi eficientemente esse mercado.	
	Analítica	Combina características do prospector e do defensor, mantendo um equilíbrio. Tenta diminuir o risco e aumentar a oportunidade de lucro.	
	Reativa	Se ajusta ao mercado, responde as mudanças do ambiente com um baixo desempenho.	
Variáveis de controle	Tamanho	Medido pelo ativo total	Beuren, Starosky Filho e Krespi (2014)

	ROA	Lucro Líquido / Ativo Total	Nez, Diel e Lavarda (2016)
--	-----	-----------------------------	-------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados utilizados para o estudo referem-se ao ano de 2016. Utilizou-se dos dados disponíveis na Economática para calcular a folga organizacional (disponível, recuperável e potencial) e as variáveis de controle, as quais foram organizadas e calculadas por meio do Excel.

Para identificar e categorizar as tipologias estratégicas, seguiu-se os procedimentos do estudo de Pletsch et al. (2015). Após os relatórios de administração das empresas que compõe a amostra do estudo terem sido baixados e salvos, realizou-se a leitura dos relatórios e análise de conteúdo, a fim de identificar as tipologias estratégicas. Foram retirados dos relatórios trechos que se remetiam as respectivas tipologias, os quais foram organizados em planilha no Excel. Para identificar os trechos, utilizou-se os conceitos de Miles et al. (1978), procurando pelas palavras chaves que caracterizam cada tipologia. As seguintes palavras chaves foram utilizadas para cada tipologia: prospectora - ambiente dinâmico, inovação, novos produtos, oportunidades de mercado; defensiva - ambiente estável, segmento estreito de mercado, eficiência no serviço; analítica - equilíbrio entre risco e oportunidade de lucro; reativa - reação, ajuste ao mercado.

A fim de relacionar a folga organizacional com as tipologias estratégicas, com o uso de técnica estatística, em outra planilha no Excel categorizou-se os trechos identificados, assumindo 1 para estratégica não identificada, 2 para estratégia prospectora, 3 para estratégia defensiva, 4 para estratégia analítica e 5 para estratégia reativa.

Com os dados organizados (folgas organizacionais calculadas, variáveis de controle e tipologias estratégicas categorizadas), utilizou-se da técnica estatística regressão logística multinomial, com o auxílio do software SPSS. De acordo com Fávero et al. (2009, p. 456), essa técnica “trata de um modelo de regressão logística que permite que a variável categórica dependente apresente mais de duas categorias, as quais, por sua vez, podem ser de natureza nominal”. Ainda, uma das categorias da variável dependente precisa ser definida como referência, assim, as demais variáveis dependentes serão comparadas com a referência, essa escolha não altera o modelo, apenas a interpretação (FÁVERO et al., 2009). Essa técnica foi necessária para o presente estudo pois a variável dependente (estratégia) possui 5 categorias (1 para estratégica não identificada, 2 para estratégia prospectora, 3 para estratégia defensiva, 4 para estratégia analítica e 5 para estratégia reativa).

4 Descrição e Análise dos Resultados

Ao ser verificada as tipologias estratégicas das 82 empresas analisadas, em 18 empresas não foi possível identificar a estratégia, em 19 empresas identificou-se a estratégia prospectora, em 12 a estratégia defensiva, em 17 a estratégia analítica e em 16 a estratégia reativa. A estratégia prospectora apresentou o maior número de evidências nas empresas da amostra, seguida pela estratégia analítica, reativa e defensiva. Essa mesma ordem de evidenciação também foi verificada no estudo de Soares, Teixeira e Pelissari (2011), os quais identificaram o comportamento estratégico em hotéis. A predominância da estratégia prospectora também foi verificada em outros estudos (COQUEIRO; OLIVEIRA, 2014; PLETSCHE et al., 2015).

Após realizado o cálculo das folgas organizacionais (disponível, recuperável e potencial) e identificado as tipologias estratégicas, assumindo 1 para estratégica não identificada, 2 para estratégia prospectora, 3 para estratégia defensiva, 4 para estratégia analítica e 5 para estratégia reativa, aplicou-se a regressão logística multinomial, em que se tem como variável dependente as tipologias estratégicas e como variáveis independentes as folgas organizacionais, bem como as variáveis de controle. Na Tabela 1 demonstra-se as informações de ajuste do modelo.

Tabela 1 – Informações de ajuste do modelo

Informações de ajuste do modelo					
Modelo	Critérios de ajuste de modelo		Testes de razão de verossimilhança		
	Verossimilhança de log -2		Qui-quadrado	df	Sig.
Apenas ordenada na origem	262,070				
Final	229,466		32,604	20	0,037
Pseudo R ² de Cox e Snell			0,328		
Pseudo R ² de Nagelkerke			0,342		
Pseudo R ² de McFadden			0,124		

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 1, verifica-se que o modelo apresentou significância ao nível de 0,05, o que indica que pelo menos uma variável é capaz de discriminar as tipologias estratégicas: prospectora, defensiva, analítica e reativa. Os pseudo-R² de Cox e Snell (0,328), Nagelkerke (0,342) e McFadden (0,124), proporcionam poder de explicação ao modelo. Na Tabela 2 visualiza-se o teste de razão de verossimilhança.

Tabela 2 – Teste de razão de verossimilhança

Efeito	Critérios de ajuste de modelo		Testes de razão de verossimilhança		
	Verossimilhança de log -2 do modelo reduzido		Qui-quadrado	df	Sig.
Ordenada na origem	234,539		5,073	4	0,280
Folga Disponível	231,402		1,936	4	0,747
Folga Recuperável	231,008		1,542	4	0,819
Folga Potencial	240,993		11,527	4	0,021
Tamanho	234,011		4,545	4	0,337
ROA	245,908		16,442	4	0,002

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar o teste de razão de verossimilhança, a folga potencial e o ROA apresentaram capacidade discriminante para as estratégias. Por meio da Tabela 3 apresenta-se as estimativas do parâmetro.

Tabela 3 - Estimativas do parâmetro

Codificação	B	Modelo padrão	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Intervalo de confiança 95% para Exp (B)		
							Limite inferior	Limite superior	
Não identificado	Ordenada na origem	2,821	5,748	0,241	1	0,624			
	Folga Disponível	0,335	0,376	0,797	1	0,372	1,399	2,921	
	Folga Recuperável	3,284	3,105	1,118	1	0,290	26,67	11723,723	
	Folga Potencial	0,154	0,196	0,613	1	0,434	1,166	1,714	
	Tamanho	-0,252	0,334	0,571	1	0,450	0,777	0,404	1,495
	ROA	-3,521	6,502	0,293	1	0,588	0,030	8,637E-0	10118,071
Estratégia prospectora	Ordenada na origem	-6,011	5,603	1,151	1	0,283			
	Folga Disponível	0,297	0,379	0,614	1	0,433	1,346	2,829	
	Folga Recuperável	3,172	3,046	1,085	1	0,298	23,865	9341,852	
	Folga Potencial	0,229	0,196	1,366	1	0,243	1,258	1,848	
	Tamanho	0,234	0,317	0,543	1	0,461	1,263	0,679	2,351
	ROA	11,128	6,116	3,311	1	0,069	68061,59	0,424	10929209856,5
Estratégia Defensiva	Ordenada na origem	-9,322	6,503	2,055	1	0,152			
	Folga Disponível	-0,241	0,640	0,142	1	0,707	0,786	0,224	2,756
	Folga Recuperável	1,913	3,493	0,300	1	0,584	6,776	0,007	6369,880
	Folga Potencial	0,400	0,192	4,325	1	0,038	1,491	1,023	2,174
	Tamanho	0,440	0,362	1,475	1	0,225	1,552	0,763	3,156
	ROA	10,764	6,611	2,651	1	0,103	47285,49	0,112	20032533705,5
Estratégia Reativa	Ordenada na origem	1,230	5,733	0,046	1	0,830			
	Folga Disponível	0,280	0,405	0,480	1	0,488	1,324	0,599	2,926
	Folga Recuperável	1,919	3,300	0,338	1	0,561	6,814	0,011	4392,95

Folga Potencial	0,129	0,199	0,421	1	0,516	1,138	0,770	1,681
Tamanho	-0,127	0,330	0,148	1	0,701	0,881	0,461	1,682
ROA	-7,868	6,666	1,393	1	0,238	0,000	8,103E-0	180,7

A categoria de referência é: estratégia analítica.

Fonte: Dados da pesquisa.

A categoria de referência é a estratégia analítica. Dessa maneira, as estratégias não identificadas, prospectoras, defensivas e reativas foram comparadas com a categoria de referência. A estratégia analítica foi escolhida como categoria de referência em decorrência de manter o equilíbrio, com foco em tentar minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro (MILES; SNOW, 1978). Dessa mesma maneira foi realizado no estudo de Santos, Cunha e Hein (2017), em que o grupo de referência foi o regular, no que se referia ao desempenho de disciplinas cursadas (insatisfatório, regular, bom, muito bom e ótimo).

Com base na Tabela 3, identifica-se que a folga potencial se apresentou significativa ao nível de 0,05 com relação a comparação entre a estratégia defensiva e a categoria de referência (estratégia analítica). Ainda, a folga potencial possui sinal positivo em beta (β), o que representa que quanto maior for a folga potencial, maior tende a ser a utilização da estratégia defensiva, frente a estratégia analítica.

Esse resultado corrobora com Gimenez (1998), de que a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos que preferam um estilo adaptativo de solução de problemas. E diante desse estilo adaptativo e do resultado encontrado, pode-se inferir que a capacidade de a organização obter recursos extras do ambiente (folga potencial) pode ser utilizada para alocar recursos em estratégias que visam a estabilidade da organização, por meio da produção de um conjunto limitado de produtos e do esforço para evitar que os concorrentes entrem em seu mercado (estratégia defensiva).

A folga organizacional deve ser considerada nas tomadas de decisões (SENDER, 2004). A estratégia defensiva, de acordo com Miles et al. (1978) também é caracterizada pela eficiência nos serviços, assim, a relação entre a folga potencial e a estratégia defensiva vai ao encontro dos resultados de Chen e Wei (2017), de que a aplicação de recursos tem uma influência positiva na estratégia orientada para a eficiência. Também vai ao encontro de Cheng e Kesner (1997), de que as empresas orientadas para o interno (estratégia defensora) precisam alocar recursos na construção de instalações eficientes, manutenção das operações e atividades de controle de custos. A alocação dos recursos nessas atividades pode ser conseguida por meio da folga potencial.

A relação entre folga organizacional e estratégias empresarias também pode ser percebida nos estudos de Fadol, Barhem e Elbanna (2015), Poynter e White (1984) e Beck (2016). Poynter e White (1984) destacam que os gestores, percebendo que o tipo de folga determina, em grande parte, as estratégias futuras, tentarão alinhar o tipo de folga com a estratégia pretendida.

5 Considerações Finais

O estudo objetivou verificar a relação entre a folga organizacional e a tipologia estratégica de Miles e Snow em empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovepa. Desenvolveu-se um estudo descritivo, documental e quantitativo. A amostra do estudo ficou composta por 82 empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX100) da BM&FBovespa que possuíam todas as informações necessárias para a consecução do estudo. Para a análise dos dados, aplicou-se a regressão logística multinomial, com o auxílio do software SPSS.

A estratégia prospectora apresentou a maior frequência nas empresas da amostra, seguida da estratégia analítica, reativa e defensiva. A folga potencial apresentou significância

com relação a comparação entre a estratégia defensiva e a categoria de referência (estratégia analítica). O que demonstra que a folga organizacional possui relação com as estratégias adotadas pelas empresas.

Pode-se inferir com os resultados encontrados que a capacidade de a organização obter recursos extras do ambiente (folga potencial) pode ser utilizada para alocar recursos em estratégias que visam a estabilidade da organização, por meio da produção de um conjunto limitado de produtos e do esforço para evitar que os concorrentes entrem em seu mercado, bem como na eficiência dos serviços (estratégia defensiva).

Como sugestão para futuros estudos pode-se verificar a relação entre a folga organizacional, as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) e os ciclos econômicos de Burns e Mitchell (1946). Investigar a relação entre a folga organizacional e as estratégias empresariais em outros segmentos de empresas, ou até mesmo com um estudo de caso também é possibilidade de novos estudos, bem como com o uso e identificação de novas variáveis.

Referências

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BECK, Franciele. **Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BEUREN, Ilse Maria; STAROSKY FILHO, Loriberto; KRESPI, Nayane Thais. Folga organizacional versus desempenho financeiro: Um estudo nas empresas da BM&FBovespa. **Contaduría y administración**, v. 59, n. 2, p. 145-177, 2014.

BEUREN, Ilse; OLIVEIRA, Cosmo Rogério de. Determinantes da Folga Organizacional em uma Empresa com Estrutura Descentralizada. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 134-167, 2015.

BOURGEOIS, L. J.; SINGH, Jitendra V. Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. In: **Academy of Management Proceedings**. **Academy of Management**, 1983. p. 43-47.

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

BUI, Binh; DE VILLIERS, Charl. Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. **The British Accounting Review**, v. 49, n. 1, p. 4-24, 2017.

CAVALCA, Rafaella Botelho et al. A relação entre ciclos econômicos com o desempenho das empresas no mercado brasileiro. **Revista Brasileira de Economia de Empresas/Brazilian Journal of Business Economics**, v. 17, n. 1, 2017.

CHEN, Bo-Wei; WEI, Tzu-Hsiang. An Empirical Study on the Relationship among Slack Resources, Resource Deployment, Turnaround Strategy, and Turnaround Performance. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 10, n. 1, p. 210, 2017.

CHENG, Joseph LC; KESNER, Idalene F. Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. **Journal of management**, v. 23, n. 1, p. 1-18, 1997.

CHIU, Yi-Chia; LIAW, Yi-Ching. Organizational slack: is more or less better?. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 3, p. 321-342, 2009.

CONYON, Martin J.; FANG, Junxiong; HE, Lerong. Organizational Slack, CEO Turnover and the Horizon Problem in China. 2016.

COQUEIRO, Ismar Gurgel; DE OLIVEIRA, Alyne Leite. O comportamento estratégico e o fator de munificência em empresas da cidade de Icó: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 1, 2014.

NEZ, Evandro; DIEL, Fabio; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Relação entre folga organizacional e P&D nas companhias de energia elétrica na BM&Fbovespa. **Revista Ambiente Contabil**, v. 8, n. 1, p. 243, 2016.

DESARBO, Wayne S.; ANTHONY DI BENEDETTO, C.; SONG, M; SINHA, Indrajit. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

SANTOS, Cleston Alexandre; CUNHA, Henrique Corrêa; HEIN, Nelson. Fatores relacionados ao desempenho dos acadêmicos do curso de ciências contábeis. **Journal of Learning Styles**, v. 10, n. 17, 2017.

FADOL, Yasir; BARHEM, Belal; ELBANNA, Said. The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. **Management Decision**, v. 53, n. 5, p. 1023-1044, 2015.

FARIAS, R. B.; SILVEIRA, G. B.; HUPPES, C. M. Disclosure Ambiental via Facebook: O que as empresas brasileiras divulgam? In: XIX Engema. **Anais...**São Paulo: XIX Engema, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados – modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FÉLIX JR, Luiz Antonio; SOUZA, Gustavo Henrique Costa; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois. Análise comparativa dos fatores que influenciam a divulgação de informações sobre recursos humanos (2004-2013). **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 3, p. 62-76, 2016.

FIETZ, É. E. Z.; SCARPIN, J. E. Estudo do grau de intangibilidade por meio das demonstrações contábeis: uma análise das empresas S/A de capital aberto constantes do Índice Ibrx - Índice Brasil. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2008.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Rev. adm. contemp.** v. 2, n.1, 1998.

HAMBRICK, Donald C.; SNOW, Charles C. A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In: **Academy of management proceedings. Academy of Management**, 1977. p. 109-112.

HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUGHES, M.; EGGERS, F.; KRAUS, S.; HUGHES, P. The relevance of slack resource availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 26, n. 1, p. 116-138, 2015.

KONRAHT, Jonatan Marlon et al. Remuneração Variável: Um Estudo da Relação com Indicadores Financeiros das Companhias Abertas Brasileiras. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 26, n. 1, 2017.

LAY, Luis Antonio; SILVA, Thiago Bruno; MICHELS, Andressa. Fatores Explicativos da Evidenciação dos Benefícios aos Empregados em Empresas Brasileiras Listadas no IBRX 100 da BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 185-204, 2017.

LAY, Luis Antonio; GONÇALVES, Michele; CUNHA, Paulo Roberto. Relação entre gênero no conselho de administração e no comitê de auditoria com o audit delay. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 33, 2017.

LIU, Yunshi; CHEN, Yi-Jung; WANG, Linda C. Family business, innovation and organizational slack in Taiwan. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 193-213, 2017.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; SEIFERT JÚNIOR, Renê Eugenio. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: EnEO. **Anais...** Rio de Janeiro: EnEO, 2004.

MARLIN, Daniel R.; GEIGER, Scott W. An Examination of the Hospital Slack and Performance Relationship. In: **Academy of Management Proceedings**, 2017.

MARQUES, Tatiane de Oliveira et al. Avaliação do value relevance das informações sobre a hierarquia do valor justo das empresas brasileiras. **Revista ambiente contábil**, v. 9, n. 1, p. 144-162, 2017.

MARTINS, Tomas Sparano; KATO, Heitor Takashi; MARTINS, Roberta da Rocha Rosa; SILVA, Eduardo Damião da. An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 1, 2014.

MEDEIROS, David Nunes de; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Análise da Relação dos Custos de Agência com o Conservadorismo Contábil e com as Práticas de Governança Corporativa das Empresas de Capital Aberto Listadas na BM&FBOVESPA. In: XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis. **Anais...** XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis, 2017.

MEDRADO, Franciele et al. Relação entre o nível de intangibilidade dos ativos e o valor de mercado das empresas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 28, 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MOORE, Marguerite. Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, p. 696-704, 2005.

MORAES, J. P. S. C.; CARVALHO, L. Relação entre os ativos intangíveis e o desempenho econômico das empresas que compõem o índice IBRX 100–ÍNDICE BRASIL. In: XX SemeAd. **Anais...** São Paulo: XX SemeAd, 2017.

MURRO, E. V. B.; TEIXEIRA, G. B.; BEUREN, I. M.; SCHERER, L. M.; LIMA, G. A. S. F. D. Relationship between organizational slack and innovation in companies of bm&fbovespa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 132-157, 2016.

NEVES, Tiago Roberto Lopes das. Evidenciação do Ajuste a Valor Presente: análise das empresas listadas na BM&FBovespa pertencentes ao IBrX-100. In: 7º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e 7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. **Anais...** Florianópolis: Congresso UFSC, 2017.

NOHRIA, Nitin; GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation?. **Academy of management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-1264, 1996.

OLIVEIRA, R. X. de; GONÇALVES, R. D. S.; MEDEIROS, O. R.; FERNANDES, B. V. R. Cobertura dos Analistas de Mercado e Social Disclosure em Empresas Brasileiras Abertas. In: XVII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2017.

PLETSCH, C. S.; DAL MAGRO, C. B.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POYNTER, Thomas A.; WHITE, Roderick E. The strategies of foreign subsidiaries: responses to organizational slack. **International Studies of Management & Organization**, v. 14, n. 4, p. 91-106, 1984.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

SANTOS, R. O.; GOMES, S. M. D. S.; OLIVEIRA, N. D. C. O Impacto Do Inventário De Emissões (Gee) Nos Desempenhos Operacional E Financeiro Das Empresas Participantes Do Ghg. In: XIX Engema. **Anais...** São Paulo: XIX Engema, 2017.

SENDER, Gisela. **O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, Bárbara Angélica Pereira. **Efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional no desempenho de empresas brasileiras de capital aberto**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 9, n. 1, 2014.

SILVA, Gabriel Lucas Leodegário; FÉLIX JÚNIOR, Luiz Antônio. Contabilidade Ambiental: uma análise comparativa do disclosure ambiental de empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Gestão e Organizações**, v. 2, n. 01, 2017.

SILVA, M. D. de O. P.; LUCENA, W. G. L. Informações socioambientais em rede social e o reflexo na precificação das ações integrantes do IBRX100. In: XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2015.

SILVEIRA, G. B., FARIAS, R. B., FERREIRA, L. F., ROVER, S. Habilidade no Evidenciar: o disclosure das provisões e passivos contingentes na abordagem da Teoria de Resposta ao Item. In: 3º Congresso UnB de Contabilidade e Governança-3rd UnB Conference on Accounting and Governance. **Anais...** Congresso UnB, 2017.

SINGH, Jitendra V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. **Academy of management Journal**, v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986. Ingram et al 2016

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European journal of marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, p. 317-336, 1980.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R.; PELISSARI, A. S. Aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. 533 p.

TEIXEIRA, Omar Raimundo de Paula; ROSSETTO, Carlos Ricardo; CARVALHO, Carlos Eduardo. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, nº 2. p. 157 – 174, 2009.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VOGT, Mara et al. Aplicação do método T-ODA para medir o grau de evidencição ambiental de empresas brasileiras. **Anales de ASEPUMA**, n. 24, p. 22, 2016.

WANG, Yueqi; GUO, Bin; YIN, Yanjie. Open innovation search in manufacturing firms: The role of organizational slack and absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, 2017.