UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

FRANCIELE BECK

**Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não
financeiros de uma empresa familiar**

São Paulo
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade.

FRANCIELE BECK

Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de Concentração: Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Beck, Franciele.

Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar / Franciele

Beck. -- São Paulo, 2016.

192 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Fábio Frezatti.

1. Empresas familiares. 2. Folga organizacional. 3. Sistema de controle gerencial. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.041

Nome: Franciele Beck

Título: Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley

Universidade Federal de Pernambuco

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, meu eterno agradecimento a Deus por conceder-me a graça da vida e a oportunidade de conhecer e conviver com pessoas muito especiais.

Agradeço ao professor orientador Fábio Frezatti pelas ricas contribuições e o apoio fundamental no desenvolvimento do presente estudo. Admiro sua postura enquanto orientador, professor, pesquisador e pessoa, sempre prestativo, comprometido, atencioso, crítico e engajado em tudo que se propõem a fazer. Obrigada pelos ensinamentos ao longo do doutorado, por todo o incentivo e apoio no processo de intercâmbio, e pela oportunidade de participar do Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais.

Agradeço ao professor Dr. Kari Lukka e aos demais professores do Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade de Turku pelas contribuições ao meu trabalho. Acrescento ainda meus sinceros agradecimentos pela recepção que tive, experiências compartilhadas, e discussões sobre pesquisa durante minha estada na Finlândia.

Agradeço também aos professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade pelas contribuições ao trabalho, experiências e conhecimentos proporcionadas no transcorrer do doutorado. Em especial, agradeço ao professor David B. Carter pelo olhar atencioso à teoria e metodologia de meu trabalho. Aprendi muito nesse processo.

Agradeço ainda aos professores das bancas examinadora e de qualificação, assim como aos professores e colegas da disciplina de seminários de tese pelas importantes discussões, críticas e considerações sobre pesquisa.

Agradeço especialmente a empresa objeto de estudo pela possibilidade do desenvolvimento da pesquisa de campo. Agradeço ao diretor e ao gestor que autorizaram a minha pesquisa e confiaram em meu trabalho, bem como a todos com quem convivi na organização durante o processo de coleta de dados. Sou imensamente grata pelo acolhimento e atenção que recebi, tal como ao tempo que as pessoas destinaram para conversar comigo e/ou mostrar procedimentos rotineiros em suas atividades.

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Ministério da Educação, pela bolsa de estudos no país e do doutorado sanduíche no exterior (PSDE) que permitiu a dedicação exclusiva aos estudos, e a experiência única do sanduíche.

Agradeço pelo apoio financeiro recebido para o desenvolvimento desta pesquisa, por meio do processo nº 2015/12449-8, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Também sou grata aos colegas da turma do doutorado 2014, em especial aos que já eram, e aos que se tornaram amigos para todos os momentos: Bianca Checon, Carolina Venturini, Daniel Mucci, Fernanda Kreuzberg, Ludmila Mello, Ricardo Suave e Samantha Telles. Meus singelos agradecimentos a todos os colegas da turma de doutorado e mestrado de 2014 assim como turmas adjacentes pela convivência nestes anos, pelas discussões sobre meu trabalho, sobre pesquisa, contabilidade e sobre a vida, e por todo o aprendizado construído neste processo. Minha experiência no doutorado não teria a mesma cor, o mesmo significado e valor enquanto pessoa e pesquisadora sem a contribuição de cada um de vocês. Obrigada!

Agradeço também aos colegas do Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais pelo compartilhamento do conhecimento e experiências com pesquisa. Em especial agradeço ao professor Fábio pela importante iniciativa e liderança, bem como aos colegas de pesquisa: Ana Paula Capuano da Cruz, Daniel Mucci, Diógenes de Souza Bido e Emanuel Junqueira,.

Não poderia deixar de expressar meus agradecimentos a todos os funcionários do PPGCC, do EAC (especialmente ao Evandro Figueiredo e a secretaria da pós-graduação) e demais funcionários da FEA-USP, que sempre me atenderam e auxiliaram com muita presteza.

Por fim, agradeço a todos os amigos e familiares que me incentivaram nesta caminhada, e que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho. Em especial à minha família pelo amor, carinho, compreensão e apoio incondicional. Foi na certeza de ter ao meu lado um companheiro para todas as horas e a quem tanto amo, nas palavras preocupadas e ao mesmo tempo encorajadoras de meu pai, no abraço apertado e caloroso de minha mãe, no sorriso leve de minha irmã e na simplicidade e sabedoria do olhar de meus queridos avós que encontrei forças para trilhar mais esse caminho.

Meus sinceros agradecimentos a todos!

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

RESUMO

Beck, F. (2016). Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Esta tese investigou como a prática da folga organizacional auxilia no alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar privada. A folga organizacional foi definida na pesquisa como a disponibilidade de recursos a um nível mais elevado do que o estritamente necessário para a operação da organização (Cyert & March, 1963; Onsi, 1973; Danneels, 2008), decorrente das experiências passadas e expectativas futuras dos sujeitos que precisam tomar decisões em determinado contexto social (Nazarova, 2014). As particularidades da empresa familiar compreenderam a essência e a importância da riqueza socioemocional da família nesse tipo de organização; sumarizadas em termos da necessidade de exercer influência e controle na gestão da empresa, envolvimento direto nas decisões estratégicas e operacionais da organização e intenção de continuidade do negócio sob o controle da família (Chua et al., 1999; Gomez-Mejia Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007; Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, sob abordagem interpretativista, por meio da condução de um estudo de caso. A empresa selecionada possui 36 anos de história, está na segunda geração da família e contempla uma estrutura, porte e complexidade demandados para a investigação da folga organizacional. Os dados da pesquisa são provenientes de 35 entrevistas, documentos disponibilizados pela organização, bem como de notas de campo provenientes da observação de estruturas, procedimentos e comportamentos durante os seis meses de contato com o campo. Utilizou-se a técnica de análise do discurso para realizar a descrição e explicação do fenômeno investigado por meio do (i) entendimento do que permeia a organização, (ii) o recorte de fragmentos de diferentes sujeitos, momentos e situações que retratam o fenômeno investigado e (iii) a discussão dos achados com base nas inferências da pesquisa e literatura anterior. O estudo permitiu o entendimento de que a folga organizacional não representa necessariamente um comportamento disfuncional dos sujeitos, ou um problema em termos de desempenho na organização. Pelo contrário, a prática, dentro dos limites considerados aceitáveis pela família proprietária da empresa, é vista como uma alternativa em decisões com alto nível de insegurança ou incerteza, além de estratégica no sentido de preparar e estruturar a organização para o longo prazo. Dentre as contribuições da pesquisa, destacam-se as discussões sobre (i) a perspectiva positiva da folga organizacional, (ii) a autoridade da família na empresa que legitima a prática da folga e define suas delimitações, (iii) a inquietação na organização está na intensidade, na natureza dos recursos, no momento e na forma com que a folga é praticada, e não em sua existência ou não no modelo de gestão, (iv) o reconhecimento da importância de se tratar o tema da folga sob uma perspectiva holística do sistema de controle gerencial, e (v) o benefício de um olhar temporal mais alongado do modelo de gestão que valoriza, além dos aspectos financeiros, o envolvimento emocional e afetivo dos membros da família e dos funcionários em relação à organização.

Palavras-chave: Folga Organizacional. Empresas Familiares. Sistema de Controle Gerencial.

ABSTRACT

Beck, F. (2016). The use of organizational slack to achieve the financial and non-financial objectives of a family business. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

This dissertation investigated how the organizational slack practice supports a private family business to achieve its financial and non-financial goals. Organizational slack is defined in this research as an availability of resources at a higher level than is strictly necessary to the organization's operations (Cyert & March, 1963, Onsi, 1973, Danneels, 2008). Organization slack stems from experiences and future expectations of individuals who need to make decisions in a given social context (Nazarova, 2014). The study took the essence and the socioemotional wealth lens to look at the particularities of the family business. Theses frameworks are summarized in terms of need to exert influence and control over management, the direct involvement in the strategic and operational decisions of the organization, and the intention of business continuity under family control (Chua et al., 1999, Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007, Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012, Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). A qualitative research was developed through an interpretative approach and conduction of a case study. The selected company has 36 years of history, is in the second generation of the family and contemplates a structure, and complexity required for an investigation about organizational slack. The data were obtained from 35 interviews, internal documents of the organization and the observation of structures, procedures and behaviors during the six months that the researcher was involved in the field. The research used the discourse analysis technique to perform a description and explanation of the investigated phenomenon through (i) understanding what permeates the organization, (ii) take out fragments of different subjects, moments and situations that presents the phenomenon investigated and (iii) discussion of the research findings based on the inferences and previous literature. This study discusses that the organizational slack does not necessarily represents a dysfunctional behavior of organizational subjects, or a problem in terms of performance in the organization. Contrarily, the practice of slack within the limits that are acceptable by the business family owners is seen as an alternative in decisions that involves a high level of insecurity or uncertainty, as well as a meaningless strategy to prepare and structure the organization for the long term. The contributions of the research are highlighted in the discussions related to (i) the positive perspective of the organizational slack, (ii) the family authority in the company which legitimizes the practice of slack and defines its delimitations, (iii) the concern in the organization about the intensity, nature of the resources, moment and form with which the slack is practiced, and not in its existence or not in the management model, (iv) the recognition of the importance of dealing with the issue of slack under a holistic perspective of the management control system, and (v) the benefit of a more extended temporal view at the management model that values, in addition to financial aspects, the emotional and affective involvement of family members and employees with the organization.

Keywords: Organizational Slack. Family Business. Management Control System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo conceitual de folga organizacional	50
Figura 2 – Modelo de gestão da folga organizacional	68
Figura 3 – Desenho teórico da pesquisa	69
Figura 4 – Desenho metodológico da pesquisa	77
Figura 5 – Estrutura de empresas da família proprietária	88
Figura 6 – Organograma do Grupo X	90
Figura 7 – Modelo de análise do estudo	98
Figura 8 – Estrutura da análise da pesquisa	102
Figura 9 – Linha do tempo da empresa	107
Figura 10 – Lógica de investimento em estoque em relação a incerteza nas demandas.....	111
Figura 11 – Indícios da presença de folga em recursos humanos na organização investigada	116
Figura 12 – Forma de folga em recursos humanos preponderante na empresa	121
Figura 13 – Indícios da presença de folga em recursos físicos na organização investigada..	134
Figura 14 – Indícios da presença de folga em recursos tecnológicos na empresa investigada	137
Figura 15 - Indícios da presença de folga em recursos financeiros na empresa investigada .	143
Figura 16 – Utilização da folga organizacional no SCG da empresa investigada	153
Figura 17 – Folga organizacional – do planejamento para o orçamento	155
Figura 18 – Configuração da folga organização sob perspectiva temporal.	158
Figura 19 – Formas de operacionalização da folga organizacional na empresa.	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pressupostos da perspectiva interpretativista	35
Tabela 2 – Diferenças entre a teoria comportamental da empresa e teoria neoclássica.....	38
Tabela 3 – Características da empresa familiar apresentadas na revisão de literatura.....	55
Tabela 4 –Características de diferentes lógicas institucionais	57
Tabela 5 – Construto teórico da pesquisa.....	70
Tabela 6 – Descrição da estrutura adotada na empresa.....	89
Tabela 7 – Lista dos entrevistados para a pesquisa empírica	93
Tabela 8 – Lista dos documentos da pesquisa.....	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Motivação.....	18
1.2	Problema e questão de pesquisa	22
1.3	Contribuições pretendidas	27
1.3.1	Folga organizacional na empresa familiar privada: um olhar do sujeito	28
1.3.2	Folga organizacional para a continuidade do negócio sob o controle familiar	30
1.3.3	Contribuições práticas	31
1.4	Relevância da pesquisa.....	32
1.5	Estrutura da pesquisa.....	33
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS E REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1	Folga organizacional: definição e desenvolvimento teórico	37
2.1.1	Formas de folga organizacional	43
2.1.2	Modelo conceitual de folga organizacional	46
2.2	Empresas Familiares: definição e desenvolvimento teórico	51
2.2.1	Particularidades das empresas familiares.....	55
2.2.2	Sistema de controle gerencial em empresas familiares.....	60
2.3	Modelo conceitual do estudo.....	65
2.3.1	Possíveis implicações	72
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1	Delineamento metodológico da pesquisa	77
3.2	Seleção do caso	83
3.3	Caracterização da empresa selecionada	86
3.4	Coleta de dados	91
3.4.1	Entrevistas.....	92
3.4.2	Observações	95
3.4.3	Documentos.....	95
3.5	Análise dos dados.....	97
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO	101
4.1	A empresa: uma visão geral	102
4.1.1	Primeira geração: o fundador	102
4.1.2	Segunda geração: o diretor.....	106
4.2	Percepção da folga organizacional na empresa investigada.....	113
4.2.1	Folga em recursos humanos	114
4.2.2	Folga em recursos físicos	123
4.2.3	Folga em recursos tecnológicos	135
4.2.4	Folga em recursos financeiros	139
4.3	A utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos da empresa.....	151
5	CONCLUSÃO	165
	REFERÊNCIAS	171
	APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa.....	189
	APÊNDICE B – Protocolo ético da pesquisa	187

1 INTRODUÇÃO

Folga organizacional é definida na literatura como a disponibilidade de recursos a um nível mais elevado do que o estritamente necessário para a operação da organização (Cyert & March, 1963; Onsi, 1973; Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988; Danneels, 2008).

Para fins do presente estudo, considera-se folga organizacional a disponibilidade de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros a um nível superior ao necessário para o cumprimento das atividades demandadas na organização. Essa definição perpassa o entendimento de que a gestão de recursos, operacionalizada por exemplo no orçamento, é parte inseparável do processo de planejamento da empresa. E de que esse processo, além do orçamento, inclui também o planejamento estratégico da organização (Frezatti, Aguiar, Guerreiro & Gouvea, 2011; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

O interesse da pesquisa concerne a discutir a folga como uma prática socialmente construída na organização, refletida, por exemplo, nas decisões orçamentárias da empresa, em que se mobilizam esforços e estruturas na expectativa de viabilizar seus planos futuros (planejamento estratégico). Cita-se como exemplo de análise da folga a manutenção de um plano de capacitação dos funcionários, mesmo quando não demandado imediatamente. Tem-se a expectativa de que com essa iniciativa a empresa tenha uma estrutura de recursos humanos mais preparada para o momento de retomada da economia, o que permitiria sair na frente de seus concorrentes em uma estratégia com foco na participação de mercado.

A gestão de recursos na empresa sob esta perspectiva temporal mais alongada passa pela prática de gastos superiores à aqueles tidos como “adequados” para determinada demanda e período (Lukka, 1988; Nouri & Parker, 1996; Davila & Wouters, 2005; Frezatti, Beck & Silva, 2013). Discute-se que essa decisão pode estar associada à uma expectativa de retornos futuros, por exemplo, viabilizar o crescimento da empresa, absorver impactos decorrentes de experimentações e da postura inovadora da organização, entre outras estratégias (Cyert & March, 1963; Greve, 2003; Davila & Wouters, 2005; Kim, Kim & Peng, 2008; Peng, et al., 2010; Fadol, Barhem & Elbanna, 2015).

Também a intencional estipulação de valores de receitas menores do que aqueles considerados mais “adequados” ou esperados para a organização em um determinado período (Lukka, 1988;

Nouri & Parker, 1996; Davila & Wouters, 2005; Frezatti et al., 2013) representa uma forma de folga financeira ao ponto que a expectativa e o planejamento da empresa é realizado considerando um retorno orçado inferior ao esperado. Essa margem, em termos de planejamento financeiro, poderia, por exemplo, representar uma verba discricionária para o gestor, uma fonte de flexibilidade para atender a situações emergentes (Simons, 1995).

Em ambas as situações, observa-se a perda de referencial de desempenho (Frezatti, et al., 2013), destacada como uma das críticas relacionadas à folga organizacional. No entanto, poucos são os estudos interessados em discutir as razões que levam as empresas a aceitarem e utilizarem essa prática, mesmo ela representando uma perda de referencial de desempenho. Os estudos de Lukka (1988), Davila e Wouters (2005), Elmassri e Harris (2011) e Nazarova (2014) demonstram esforços neste sentido.

Se, por um lado, a perda de referencial no desempenho precisa ser considerada, por outro, para que a folga atenda a sua função de viabilizar benefícios futuros, a empresa precisa de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) capaz de gerenciar esses recursos (Sharma, 2000; Ghosh & Willinger, 2012). Segundo Efferin e Hopper (2007), SCG é definido como um sistema de ambientes sociais, culturais, políticos e econômicos utilizados pela administração para alinhar o comportamento das pessoas na empresa com os objetivos organizacionais e para gerir as interdependências internas e externas da organização.

Nesse sentido, a gestão da folga traz a necessidade de alguma estrutura, mecanismos, procedimentos e ritos (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2009) que orientem a discussão na organização, delimitando em que situações a folga é reconhecida como uma prática capaz de gerar benefícios para a empresa, e quando é uma prática que deve ser evitada na organização.

Para a situação em que a folga assume uma possibilidade de benefícios advindos dessa prática, a literatura elenca os possíveis fatores positivos: (i) atuar como um mecanismos de ajuste, que adeque a organização às exigências ou limitações do mercado, como em ambientes de incerteza (Nazarova, 2014), (ii) auxiliar na manutenção da coalizão, por exemplo, ao minimizar conflitos e tensões (Lukka, 1988; Cheng & Kesner, 1997), (iii) direcionar o foco nos objetivos da empresa (Davila & Wouters, 2005), (iv) viabilizar a busca por oportunidades e uma postura

inovadora (Fadol et al., 2015; Kim et al., 2008; Peng, et al. 2010) e (v) incentivar os gestores a adotar uma gestão alinhada aos interesses de longo prazo da organização (Van der Stede, 2000).

Já na situação reversa, em que a folga é apontada como uma prática a ser evitada, os argumentos circundam a folga como (i) um sinal de acomodação dos gestores, em que o grupo entende que a folga tem como objetivo facilitar o cumprimento das metas orçamentárias (Webb 2002; Nouri & Parker 1996), ou/e (ii) um aspecto disfuncional, quando essa prática é utilizada pelos gestores ao perceberem que sua remuneração está atrelada ao alcance das metas orçamentárias. Deste modo, além da conotação voltada a gestão ineficiente, a folga também é associada à um comportamento disfuncional dos agentes, principalmente quando a empresa dispõe de um sistema de compensação atrelado ao desempenho orçamentário dos gestores e funcionários.

A pesquisa predominante sobre folga organizacional na área de controle gerencial é desenvolvida numa lógica do *shareholder* (George, 2005), com raízes na teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976). A separação entre propriedade e gestão e o foco na maximização do retorno dos acionistas são destacados como pressupostos desta vertente (Schäffer, Strauss & Zecher, 2015). Este recorte limita a investigação da folga à uma configuração específica de estrutura, mecanismos, procedimentos e ritos, que não necessariamente se aplica a todas as formas de organização.

Peng et al. (2010) encontraram uma relação positiva entre a folga organizacional e o desempenho em empresas de propriedade privada (*Private Owned Enterprises – POEs*) quando o presidente do conselho de administração é também o principal gestor da empresa (*CEO Duality*). A crença, aqui, é que o CEO na empresa privada tende a manter os interesses da empresa em mente quando ele/ela toma decisões sobre folga organizacional (George, 2005). A mesma ideia é esperada em uma empresa familiar privada que atenda a esta mesma estrutura de governança, ou seja, em que a família proprietária do negócio está envolvida na gestão da empresa.

Para Merchant (1985) o envolvimento da família no negócio gera particularidades no Sistema de Controle Gerencial (SGC) das empresas familiares em termos de estrutura de governança e controle, configuração e utilização de mecanismos, procedimentos e ritos. Sendo assim, a investigação em profundidade do significado da folga nessa modalidade de organização pode levar a novas discussões relacionadas a prática da folga organizacional.

O interesse aqui é entender e explicar a folga organizacional como uma prática socialmente construída (Greenwood, Oliver, Suddaby, & Sahlin-Andersson, 2008; Suddaby, 2010), aceita e utilizada no modelo de gestão de uma empresa familiar no intuito de auxiliar o alcance de seus objetivos organizacionais. Em específico, destaca-se que a folga organizacional pode contribuir para um planejamento de crescimento e expansão, quando, por exemplo, permite que a organização prepare sua estrutura física, tecnológica e de pessoas para um ambiente de expansão e crescimento, sem prejudicar as atividades correntes.

1.1 Motivação

As empresas familiares são geralmente referidas como "*living companies*", dado o seu objetivo de manter o negócio da família através de gerações (Geus, 1997). De acordo com a literatura, a essência da empresa familiar consiste no envolvimento e influência da família no controle e/ou gestão da empresa, e na intenção de manutenção do negócio para as próximas gerações da família (Chua et al., 1999).

Estudos têm demonstrado que o envolvimento da família na organização fornece aos seus membros familiares um amplo conhecimento das atividades desenvolvidas na empresa (Chrisman, Sharma, Steier & Chua, 2013), maior controle e monitoramento dos recursos (Carney, Essen, Gedajlovic & Heugens, 2015), agilidade no processo de tomada de decisão (Carney et al., 2015), uma gestão que valoriza a orientação para o longo-prazo (Kotey, 2003; Kappes & Schmid, 2013), além da forte identificação da família com o negócio, apego emocional e valorização dos vínculos e relações sociais na organização (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson & Spencer, 2016). Essas características, alinhadas ao desejo da família na manutenção do negócio sob o controle familiar (Berrone et al., 2012; Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012; Chua et al., 1999), são esperadas para trazer um contexto particular para a discussão da folga organizacional.

Em primeiro lugar, a estrutura de propriedade e governança da empresa tem sua coalizão dominante representada na figura da família, que por conseguinte tem autoridade e legitimidade para direcionar os objetivos e comportamentos na organização (Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004). Conforme Cyert e March (1963), precursores da teoria da coalizão, uma coalizão dominante é aquela que concentra o poder de decisão em uma organização. Nas empresas familiares, esse poder é concentrado na família.

Em segundo lugar, o profundo conhecimento dos membros da família sobre o cotidiano das atividades da empresa, dado seu envolvimento na gestão do negócio (Chrisman et al., 2012), é ressaltado como um importante fator associado ao planejamento e acompanhamento da folga organizacional nesse tipo de empresa. De acordo com Peng et al. (2010), empresas em que o proprietário também está envolvido na gestão do negócio tendem a apresentar reflexos positivos em seus desempenhos, decorrentes da utilização da prática de folga organizacional. Argumenta-se, portanto, que a prática da folga pode ter um significado positivo em organizações com alto envolvimento entre a propriedade e gestão, decorrente do melhor conhecimento das necessidades de aplicação do conceito de folga, em todo o processo de gestão – do planejamento à execução.

Por fim, destaca-se que o desejo da família em manter o controle e influência familiar no negócio predispõe a organização a adotar um modelo de gestão mais alongado, aderente à uma perspectiva de longo prazo (Kotey, 2003; Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Kappes & Schmid, 2013). Gomez-Mejia et al. (2007) argumentam que empresas familiares estão mais dispostas a aceitar certo nível de perda em seu desempenho no intuito de manter o controle da empresa sob o âmbito familiar, e assim preservar sua riqueza socioemocional. A riqueza sócio emocional, conforme apontada na literatura refere-se às particularidades da empresa familiar, e abrange aspectos como (i) o exercício da autoridade e controle dos membros da família, (ii) a apreciação da influência da família sobre o negócio, (iii) a forte identificação da família com a empresa. (iv) e a importância dos vínculos sociais na organização (Gomez-Mejia, et al. 2007, Berrone et al., 2012). Essa lógica guarda relação ao conceito de folga organizacional, pois ambas necessitam de uma visão de longo prazo para a avaliação dos benefícios (folga) ou valores (riqueza socioemocional) atrelados a cada decisão.

Na empresa familiar privada, caracterizada como empresas de capital fechado, em que a família controladora possui mais de 50% do capital, quando não a sua totalidade (Cruz, Gomez-Mejia & Becerra, 2010; Carney et al., 2015), estes aspectos tendem a ser ainda mais evidentes (Berrone et al., 2012). Destaca-se que estes elementos tornam as empresas familiares únicas e também um contexto particular para a investigação da folga.

Estudos tem apontado muitas empresas familiares centenárias ou mesmo milenares em todo o mundo (Geus, 1997; Goto, 2006; Audretsch, Hülsbeck & Lehmann, 2013). Goto (2006), por exemplo, investigou a longevidade das empresas familiares japonesas e notou a presença do

conceito de folga. Segundo o autor, “o mecanismo mais importante que contribuiu para a longevidade da Mitsui-gumi foi seu sistema de reservas, que realmente a salvou várias vezes, quando outras empresas foram à falência” (Goto, 2006, p. 528).

O conceito de folga usado no sistema de reservas da empresa Mitsui-gumi não só apresenta uma intenção, voltada à continuidade dos negócios da família, como também possui uma lógica de sistematização e controle. De acordo com Goto (2006), o sistema foi baseado em quatro níveis decrescentes de emergência, cada qual com sua natureza de recurso, e condições específicas que deveriam ser atendidas para a efetiva utilização. Olhando mais profundamente, esse sistema de reservas também segue regras relativas ao nível de autoridade e poder demandado para solicitar e utilizar esses recursos, assim como especificações quanto ao momento certo para solicitá-los.

Ressalta-se, no entanto, que o conceito de folga utilizado no caso de Goto (2006) diverge do utilizado no presente estudo, pois ele se limita a uma lógica de sistema de segurança, ou seja, representa uma “gordura” a ser utilizada em períodos de necessidade, o que permite analogia ao período de hibernação dos ursos (Mayrhofer, 1997). Já o conceito utilizado nesta pesquisa refere-se à disponibilidade de recursos a um nível mais elevado do que o estritamente necessário para a operação da organização (Cyert & March, 1963; Onsi, 1973; Sharfman, et al., 1988; Danneels, 2008), ou seja, pode ser associado a um “músculo” necessário para o desenvolvimento dos esforços na empresa.

Isso denota que o presente estudo analisa o conceito da folga organizacional em termos de intensidade na disponibilidade de recursos extras na organização, ao contrário da perspectiva binária da empresa ter ou não folga em seu modelo de gestão.

Deste modo, parte-se do entendimento de que a disponibilidade de recursos extras no modelo de gestão da empresa associada à utilização de uma estrutura, mecanismos, procedimentos e ritos (Frezatti, et al. 2009), adequados para o planejamento e acompanhamento da folga, não necessariamente significa a utilização deliberada ou desordenada dos recursos em excesso, ou mesmo um comportamento disfuncional. Mas essa disponibilidade de recursos pode, por exemplo, representar uma fonte para a preparação e estruturação da empresa para atender a novas demandas, ou significar uma alternativa para o planejamento de recursos mais adequado em momentos de incerteza, pois fornece o “músculo” necessário para manter e/ou melhorar os

planos anteriores (Fadol et al., 2015), permitir a viabilização de oportunidades de mercado, ou ainda um “fôlego” decisivo para a continuidade das operações da empresa.

Isso abre a discussão para a “racionalidade” dos mecanismos de controle e como a lógica da folga organizacional impacta no modelo de gestão das organizações. Em uma perspectiva que concebe os gestores como plenamente capazes de fazer a conta exata dos recursos necessários para o cumprimento das atividades da organização, a folga perde seu argumento. No entanto, o simples fato de a empresa seguir uma estratégia de crescimento, o que pode representar um nível de incerteza para a gestão, já traz implicações em termos da previsibilidade do estoque “adequado”, impactando na decisão por operar, ou não, com certo nível de folga nos estoques, e os arranjos e mecanismos demandados para gerir esse recurso.

Davila e Wouter (2005) observaram que a folga era propositalmente criada no orçamento do departamento de logística de uma grande empresa. Os pré-requisitos para essa prática pautavam-se na natureza do processo, que era diretamente impactada por eventos externos inesperados. Os autores também concluíram que “folga orçamentária não era criada indiscriminadamente, mas apenas quando as atenções para objetivos alternativos demandavam isso” (p. 607). Em outras palavras, a perda de referência no desempenho da empresa era aceita em circunstâncias específicas, nos processos que envolviam incerteza e nos processos com múltiplos objetivos (como qualidade, prazo). Nesse contexto, a prática da folga era vista como algo positivo, aceito e abertamente discutido na organização, conceito presente inclusive no sistema de custos da empresa. O ponto é: a empresa mantinha mecanismos e uma estrutura para monitorar a quantidade e circunstâncias em que a folga deveria ser criada. O que reforça que essa não é uma prática deliberadamente adotada na organização, pelo contrário, é analisada, e muitas vezes estrategicamente aplicada.

Nesta mesma linha, Elmassri e Harris (2011) consideram a folga no orçamento da companhia sob uma perspectiva de gestão de riscos, em que essa prática “havia se tornado aceita como parte da cultura, para construir este elemento de flexibilidade, dentro de uma permissão” (p. 285) na organização. Os autores denotam que, embora todos os entrevistados não apresentassem comportamento orçamentário disfuncional na organização, todos admitiram a preparação de dois orçamentos, para lidar com as incertezas, fornecendo uma “almofada” de proteção contra condições ambientais adversas; e que esta prática era de conhecimento generalizado por parte dos superiores. Portanto, folga não necessariamente era vista como uma

forma de “traição”, mas como uma estratégia sensata em determinadas circunstâncias (viabilizar flexibilidade no modelo de gestão, motivação dos funcionários) e contextos (períodos de resultados positivos).

Nazarova (2014) acrescenta a criação de reservas como forma de flexibilidade em empresas onde a disponibilidade de recursos financeiros é rigidamente orientada pelo orçamento. Na organização investigada pela autora, a definição do orçamento representa um grande desafio para os gestores, pois eles precisam lidar com muitas questões de incertezas, entre as quais destacam o impacto do clima (Norte da Rússia) no custo de logística da produção da empresa. A prática da folga no orçamento representa, para essa organização, uma forma de poupar tempo em discussões para a aprovação da alteração do orçamento, e a garantia da continuidade das operações da empresa, independente das condições com as quais precise se deparar.

Deste modo, a “folga organizacional como um termo para reservas organizacionais não é equiparado a um desperdício de recursos” (Mayrhofer, 1997, p. 531), mas a uma alternativa para a empresa a atingir seus objetivos em longo prazo, mediante flexibilidade, autonomia e agilidade em seus direcionamentos. Conceito que, segundo Goto (2006), tem sido utilizado por muitas empresas familiares no Japão e no mundo, no intuito de promover a perenidade da família.

1.2 Problema e questão de pesquisa

A literatura têm indicado a utilização da folga organizacional como um elemento que viabiliza à organização certa flexibilidade para lidar melhor com situações de incertezas, múltiplos objetivos e tensões internas (Davila & Wouters, 2005; Cheng & Kesner, 1997; Elmassri & Harris, 2011; Nazarova, 2014). No entanto, ainda são escassos os estudos interessados em discutir os mecanismos de controle, estrutura, procedimentos e ritos (Frezatti et al., 2009) voltados ao planejamento, acompanhamento e gestão da folga sob uma perspectiva holística na organização.

O presente estudo está interessado em discutir a folga organizacional como uma prática associada ao processo de planejamento e controle em geral e de planejamento estratégico em particular, o que leva à necessidade de compreender esse fenômeno sob um olhar mais alongado em termos de referencial de desempenho. Ou seja, o estudo permeia a discussão sobre como o

Sistema de Controle Gerencial (SCG), responsável pelo (i) apoio ao processo decisório (Anthony & Govindarajan, 2002) e por (ii) influenciar e coordenar as pessoas dentro da organização (Hansen & Mouritsen, 2007), contempla o conceito de folga como uma alternativa útil para lidar com as diversas tensões inerentes ao processo de gestão das empresas.

A dificuldade em lidar com dualidades, tratadas por Simons (1995) como tensões dinâmicas do sistema de controle gerencial faz parte do cotidiano das organizações, contempladas por exemplo: (i) na necessidade de alcançar eficiência e ao mesmo tempo investir em inovação, (ii) estar atendo às oportunidades mesmo com a limitação de atenção dado o enfoque nas operações do dia a dia, (iii) balizar o interesse próprio dos funcionários e membros da família que muitas vezes podem destoar dos objetivos da organização, e (iv) se posicionar entre seguir as estratégias deliberadas ou acompanhar oportunidades e incrementos de estratégias emergentes no direcionamento da empresa.

Tan (2003) ressalta que a folga oferece flexibilidade aos gestores para formular e implementar estratégias. Ao dispor de um quadro de funcionários adequado em termos de quantidade de funcionários e capacitação, capaz de atender a demandas superiores às atuais, a gestão da empresa passa a ter flexibilidade para escolher o melhor momento ou melhor forma de pôr em prática sua estratégia de crescimento. Fadol et al. (2015) observaram que a folga ajuda a melhorar a performance em hospitais públicos por meio do efeito moderador da extensão do planejamento estratégico. Baerdemaeker e Bruggeman (2015) argumentam que quanto maior a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico da empresa, menor será a propensão de criação de folga orçamentária, em função do acentuado compromisso afetivo dos gestores para com os objetivos da organização.

Apesar de esses estudos trazerem indicativos da importância de se analisar a folga em um modo mais amplo no sistema de gestão das empresas, atualmente, ainda são escassos os estudos que analisam o conceito de folga tendo em mente o modelo de gestão da empresa como um todo. O conceito da folga, apesar de se operacionalizar em termos financeiros no orçamento, pode já estar presente no ambiente de gestão da empresa muito antes, no planejamento estratégico, por exemplo. Isso traz para a discussão a importância de se observar e entender as diferentes formas de folga possíveis em uma organização (Sender, 2004; Daniel, Lohrke, Fornaciari & Turner, 2004), e de como, quando e quem é o responsável pela solicitação, criação, aprovação, controle e acompanhamento destes recursos na empresa.

A falta de uma percepção holística e longitudinal do conceito da folga organizacional pode, portanto, limitar a compreensão de seu papel na organização, assim como restringir o entendimento da ocorrência do fenômeno a um ambiente estereotipado, que não necessariamente é o mesmo seguido por todos os tipos de organizações. Muitos autores reconhecem que as organizações apresentam comportamentos distintos do que é apresentado em *textbooks* no que concerne a estrutura organizacional, planejamento, controle, uso de sistema de informações e interação com o ambiente (Weick, 1979; Meyer & Rowan, 1977).

A visão clássica em SCG tem se concentrado em explicar o fenômeno da folga sob a perspectiva de um problema de agência (Webb, 2002; Nouri & Parker, 1996), em empresas que usualmente seguem uma lógica do shareholder (George, 2005), por exemplo, companhias de capital aberto. A suposição no contexto do orçamento, por exemplo, é de que os gestores das unidades tenham incentivos para criar folga orçamentária no intuito de maximizar seus ganhos financeiros vinculados ao alcance das metas orçamentárias (Weeb, 2000; Nouri & Parker, 1996). Os proprietários do negócio e controllers, por outro lado, têm interesse de que o orçamento reflita o potencial desempenho das unidades da forma mais acurada possível (Indjejikian & Matejka, 2006).

A empresa familiar privada, no entanto, tende a apresentar uma configuração em que nem sempre essa separação entre propriedade e gestão acontece. Chrisman, Chua e Litz (2004), por exemplo, encontraram evidências de que o problema de agência em empresas familiares de capital fechado nos Estados Unidos são menores se comparados aos de empresas não familiares. Esse aspecto relacionado à estrutura de autoridade e poder está intrinsecamente relacionado ao tema da folga organizacional, pois é esta a estrutura responsável por direcionar a gestão da empresa, implementar e acompanhar os mecanismos de controle no sentido de reforçar as decisões e influenciar os comportamentos esperados na organização.

Se os proprietários da empresa são também os principais executivos responsáveis pelo planejamento, execução e acompanhamento dos planos, espera-se que as decisões de folga reflitam em um resultado positivo em termos de inovação e performance. Isso porque, conforme apontado por Peng et al. (2010), essa característica permite o alinhamento entre os objetivos organizacionais e a prática da folga. Isso também significa dizer que a folga organizacional, na empresa familiar, pode assumir um papel distinto em relação a empresas não familiares, motivado pela configuração da estrutura de governança e gestão, e das particularidades da

empresa familiar (Chua et al., 1999; Gomez-Mejia et al., 2007; Chrisman et al., 2012; Berrone et al., 2012).

Speckbacher e Wentges (2012) discutiram sobre como é realizada a gestão em empresas familiares, tendo como base a associação da característica familiar, o envolvimento na gestão e o controle acionário. Os autores argumentam que, dada a proximidade da família na gestão do negócio, operacionalizado pela comunicação dos objetivos, estratégias e metas de modo informal, pessoal e direto entre os membros da família e gestores, este tipo de empresa tende a fazer menos uso de medidas de desempenho baseadas em metas e práticas de incentivos do que empresas não familiares. Esse resultado traz indicativos de que nas empresas familiares a remuneração variável é menos encontrada em se comparado a empresas não familiares.

Empiricamente, Frezatti et al. (2013) analisaram as percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em uma empresa familiar, que dispunha de uma estrutura de gestão que ligava o processo de planejamento a um orçamento participativo e controle orçamentário. Apesar de utilizar um sistema de compensação na empresa, este não era vinculado às metas orçamentárias. Os autores argumentam que a prática de subestimação das receitas no orçamento da empresa, e/ou a superestimação dos gastos para além do considerado “adequado”, não só era aceita na organização, como justificada pelo discurso das incertezas provenientes do período de crescimento que a empresa vivenciava.

Esse aspecto permite fugir do pressuposto da disfuncionalidade do comportamento dos gestores em relação a prática da folga organizacional, e abre espaço para a discussão dessa prática em termos de benefícios para a organização com um todo (Elmassri & Harris, 2011; Frezatti et al., 2013; Nazarova, 2014).

Outra particularidade da empresa familiar refere-se à importância atribuída aos objetivos não financeiros (Chrisman et al. 2012). Os aspectos não financeiros refletidos nos objetivos da empresa familiar estão relacionados à preservação da identidade da família, à habilidade da família de exercer influência e à perpetuação da dinastia familiar no negócio (Gomez-Mejia et al., 2007). Estão, portanto, relacionados à manutenção da riqueza socioemocional da família refletida: (i) no controle e influência familiar, (ii) na identificação dos membros da família com o negócio, (iii) no apego emocional e (iv) nos vínculos sociais da família (Berrone et al., 2012).

Mais especificamente, a influência da família na empresa é indicada na literatura para gerar um senso de responsabilidade e identificação dos membros com o negócio. (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012). Kappes e Schmid (2013) argumentam que as empresas familiares têm preferência para uma gestão orientada para o longo prazo, o que permite a inferência à uma gestão preocupada com inovação e investimentos com potenciais benefícios futuros (Cyert & March, 1963; Tan, 2003; Love & Nohria, 2005). Deste modo, torna-se interessante investigar como a perspectiva de gestão da folga pode estar sendo utilizada no sentido de viabilizar o alcance dos objetivos da família. Por exemplo, voltado a um crescimento orgânico da empresa em que, em função do risco, a família aceita um retorno menor no curto prazo com vistas a manter o negócio para as próximas gerações (Gomez-Mejia et al., 2007).

Outra questão relevante para a discussão da folga organizacional em empresas familiares refere-se à importância atribuída aos vínculos sociais nessas organizações (Berrone et al., 2012). Relações duradouras, tanto entre membros da família, quanto entre gestores e funcionários como um todo, são esperadas neste tipo de empresa, motivadas pelo sentimento de pertencer ao grupo (Miller & LeBreton-Miller, 2005; Debicki et al., 2016), o que gera o sentimento de estabilidade e comprometimento com a empresa. Isso ressalta, ainda, a importância dos mecanismos de controle social (Alvesson & Kärreman, 2004), refletidos na confiança e nas relações sociais neste tipo de empresa (Merchan, 1985). Segundo Acquaah (2013) esses mecanismos são mais importantes para a redução de custos e alcance das metas em empresas familiares do que em empresas não familiares. Representam, portanto, um ponto característico do ambiente das empresas familiares, que ainda não foi investigado na literatura de folga organizacional.

Deste modo, a literatura fornece evidências de que a prática da folga organizacional pode permitir à família proprietária maior flexibilidade para formular e implementar estratégias (Tan, 2003), assim como viabilizar *performance* de longo prazo para a empresa (Cyert & March, 1963; Tan, 2003; Love & Nohria, 2005, Gomez-Mejia et al. 2007) ao oferecer recursos para inovação e melhorias, e para minimizar impactos recorrentes de mudanças do mercado, diminuindo, portanto, o risco de a família não alcançar seus objetivos financeiros relacionados ao desempenho, e não financeiros voltados à continuidade do negócio sob o controle e influência da família.

Apesar de alguns estudos já sinalizarem esforços no sentido de analisar o uso do conceito de folga organizacional nas empresas familiares, por exemplo os estudos de Carney (2005); Goto (2006); Kim et al. (2008); Braun e Latham (2009), essa discussão ainda é muito superficial e diversificada em termos epistemológicos, perspectivas teóricas e aplicação empírica. O tema é uma lacuna, tanto na literatura de folga organizacional, como na literatura de empresas familiares. Não está claro, por exemplo, quais as motivações que levam uma empresa familiar usar folga em seu modelo de gestão, ou mesmo os mecanismos utilizados no sistema de controle de gestão para a criação e gestão da folga.

É interessante um olhar mais profundo sob a empresa familiar para discutir como as particularidades destas organizações, em termos de envolvimento e influência na governança e gestão, assim como a intenção de continuidade do negócio sob o controle familiar, podem legitimar alguns comportamentos, em específico a prática da folga organizacional. No intuito de preencher essa lacuna na literatura e fomentar a discussão sobre os potenciais benefícios que a prática da folga, atrelada a um modelo de gestão adequado, pode trazer para a empresa familiar privada, elaborou-se a seguinte questão problema: **Como a prática da folga organizacional auxilia no alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar privada?**

A ausência de tal discussão não só pode representar uma limitação no âmbito da folga organizacional, mas também ignora o reconhecimento da folga como uma alternativa útil para as empresas familiares privadas driblarem as adversidades e buscarem oportunidades. Desta forma, o objetivo do estudo é compreender e explicar a prática da folga organizacional no sistema de controle gerencial de uma empresa familiar privada no intuito de permitir a continuidade do negócio sob o âmbito do controle familiar.

1.3 Contribuições pretendidas

As contribuições esperadas para o estudo visam (i) discutir a folga organizacional como uma alternativa útil para empresas familiares sob uma perspectiva que valoriza o sujeito e um modelo de gestão alongado, e (ii) esclarecer a prática da folga organizacional no sentido de assegurar a continuidade do negócio sob o controle da família. Essa contribuição passa pela discussão sobre como as particularidades da empresa familiar podem explicar algo novo para a literatura da folga organizacional, analisando, em específico, a construção e gestão da folga na

organização em termos de estrutura de autoridade, mecanismos de controle, procedimentos e ritos.

Neste sentido, o estudo busca contribuir para os estudos de Lukka (1988), Davila e Wouters (2005), Kim et al., (2008), Elmassri e Harri (2011), Peng, et al. (2010), Nazarova (2014), Baerdemaeker e Bruggeman (2015), Fadol et al. (2015). Salienta-se que a empresa familiar, dadas as suas particularidades em termos de estrutura de autoridade, mecanismos de controle, procedimentos e ritos, fornece novas situações e explicações para o fenômeno da folga organizacional. Em específico, ressalta a folga como mecanismo que viabiliza flexibilidade necessária para o exercício da influência e controle da família na empresa, pois fornece recursos para oportunidades e investimentos em inovação não previamente planejados para o período, mas que estejam alinhados ao planejamento estratégico da empresa.

Ao discutir a folga organizacional como uma alternativa útil para a preservação da riqueza socioemocional da família, é pretendida, também, contribuição à literatura de empresas familiares, em específico aos estudos de Gomez-Mejia et al. (2007), Berrone et al. (2010), Berrone et al. (2012), De Massis, Kotlar, Chua e Chrisman (2014) e Debicki et al. (2016). Destacam-se ainda contribuições aos estudos de Songini, Gnan e Malmi (2013), Speckbacker e Wentges (2012) e Hiebl, Duller, Feldbauer-Durstmüller, e Ulrich (2015) ao entender e discutir a folga como uma prática de gestão nas empresas familiares.

1.3.1 Folga organizacional na empresa familiar privada: um olhar do sujeito

São poucos os estudos que tangenciam o fenômeno da folga sob o olhar do sujeito, assumindo e reconhecendo a subjetividade inerente ao processo de investigação (Chua, 1986a; Chua 1986b; Kakkuri-Knuuttila, Lukka & Kuorikoski, 2008). Lukka (1988) é apontado como um dos primeiros estudos a abordar o tema da folga sob uma perspectiva mais interpretativista (Chua, 1986a; Chua, 1986b; Lukka & Modell, 2010). Um dos resultados apontados no estudo de Lukka (1988) é que a empresa investigada (grande porte) apresentou diferentes “perfis” quanto à propensão de criação da folga orçamentária, por meio dos níveis hierárquicos. Mais recentemente, Davila e Wouters (2005), Elmassri e Harris (2011) e Nazarova (2014) também investigaram o tema da folga organizacional, focalizando a folga orçamentária sob uma perspectiva mais subjetiva. O esforço destes autores reforça a importância de se entender o fenômeno da folga em suas nuances e particularidades, valorizando especificamente o contexto

em que ele ocorre, em termos de estrutura de autoridade e poder, mecanismos de gestão e controle envolvidos, nível de instabilidade e incertezas do ambiente.

Nesse sentido, este estudo busca contribuir com essa linha de investigação em específico, por entender da importância e necessidade de discutir a folga organizacional sob um olhar que valorize os aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno. O interesse aqui é entender e explicar a prática da folga organizacional em uma empresa familiar, tendo em vista a forma pela qual o significado de folga é socialmente construído (Berger & Luckmann, 1991; Chua 1986b; Morgan, 1988; Crotty, 1998; Greenwood et al., 2008; Suddaby, 2010) e utilizado em um modelo de gestão que valoriza uma perspectiva de longo prazo.

A revisão de literatura conduzida nas principais revistas da área não forneceu evidências de estudos que alinham a pesquisa de folga organizacional em empresas familiares a partir da perspectiva teórica e metodológica pretendida no presente estudo. No Brasil, existem poucos estudos que analisam a folga organizacional numa perspectiva qualitativa (Junqueira, Oyadomari & Moraes, 2010; Frezatti, Relvas, Junqueira, Nascimento & Oyadomari, 2013b; Frezatti et al., 2013a; Beck & Beuren, 2015). Na literatura sobre empresas familiares, identifica-se um amplo espaço para o desenvolvimento de pesquisas em profundidade sobre o reflexo das particularidades da empresa familiar no sistema de controle gerencial utilizado por estas organizações (Songini et al., 2013).

Grande parte das pesquisas em empresas familiares no Brasil estão interessadas no processo de sucessão (Silva Junior & Muniz, 2003; Oliveira & Silva, 2012), na eficiência do negócio familiar (Oro, Beuren, & Hein, 2009), implementação de ferramentas de gestão (Beuren & Muller, 2010; Freire, Martínez Hernández, & Paiva, 2011), cultura, poder e tomada de decisão (Macêdo, 2002), processo de planejamento (Terence, 2002), inovação (Padilla-Meléndez, Dieguez-Soto & Garrido-Moreno, 2015), entre outros. Ou seja, observam-se esforços para fazer avançar a área, embora ainda haja uma visão segregada e fragmentada das questões que envolvem as particularidades da empresa familiar e seu sistema de controle gerencial. Enfatiza-se, portanto, o espaço para o desenvolvimento de pesquisas que visam aprofundar a compreensão dos sistemas de controle gerencial em empresas familiares.

Assim, ressalta-se a importância de estudar com profundidade questões relacionadas ao sistema de controle gerencial em empresas familiares, em particular, focalizando o tema da folga

organizacional. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa sob o paradigma interpretativo, metodologia qualitativa para a coleta e análise dos dados, no sentido de compreender e discutir o papel da folga organizacional em uma empresa familiar privada.

1.3.2 Folga organizacional para a continuidade do negócio sob o controle familiar

Em específico, o estudo busca discutir a folga organizacional como uma prática que: (i) é aceita desde que traga benefícios para a empresa, ou seja, esteja atrelada ao planejamento estratégico da organização (Litschert & Bonhan, 1978; Alessandri, Cerrato & Depperu, 2014), (ii) represente uma forma de a empresa poupar tempo e viabilizar flexibilidade em seu modelo de gestão, pois os gestores e funcionários podem concentrar seus esforços em suas respectivas atividades, sem a necessidade de a todo momento ter que rediscutir e reaprovar uma nova proposta orçamentária (Dávila & Wouters, 2005; Nazarova, 2014), (iii) cria o potencial para a empresa assumir riscos, mesmo que a decisão represente desempenhos menores no curto prazo, em prol da expectativa de desempenho futuro (Gomez-Mejia et al., 2007), e (iv) retrata aderência à visão de estabilidade na empresa (Nazarova, 2014), refletida em termos do espaço temporal de análise do desempenho e da natureza das relações sociais na organização, baseadas na confiança, comprometimento e tempo de duração das relações (Berrone et al., 2012).

Neste sentido, a pesquisa busca contribuir para com os estudos de Frezatti et al (2011) e Baerdemaeker e Bruggeman (2015), por discutir a folga organizacional como uma prática atrelada ao processo de planejamento da empresa familiar. De modo que a folga no SGC não ocorre apenas com o intuito de alcançar benefícios futuros, como a empresa mobiliza estrutura de autoridade centralizada na família, mecanismos, procedimentos e ritos no sentido de acompanhar esse propósito. Como, nas empresas familiares, o planejamento e gestão é centralizado na família (Gedajlovic et al., 2004), argumenta-se que essa estrutura de autoridade aceita a folga desde que perceba nesta prática benefícios futuros, alinhados ao planejamento da empresa.

Conforme observado na literatura, um dos aspectos decorrentes da influência e envolvimento da família nas decisões da empresa é a agilidade na tomada de decisão (Gedajlovic et al., 2004), uma vez que a centralização deste processo na família leva ao profundo conhecimento das rotinas e atividades da empresa. Argumenta-se que a empresa familiar, ao dispor de formas de folga, que naturalmente são de conhecimento da família (responsável por aceitar e autorizar a

prática), pode agilizar decisões relacionadas a projetos de expansão, aceitação de um aumento no volume ou variedade das demandas, aquisições e investimentos variados na empresa, mesmo que não previamente orçados, mas que estejam alinhados, por exemplo, ao plano de crescimento da empresas para os próximos anos. Esta flexibilidade, pode ser vista como uma forma de a empresa manter seus planos correntes, ao mesmo tempo em que viabiliza inovações na organização.

A decisão pela prática da folga envolve a discussão sobre o risco que a família está ou não disposta a assumir em planejamentos agressivos e sobre como ela lida com os possíveis impactos desse planejamento no que se refere ao acompanhamento do desempenho da organização sob uma perspectiva de longo prazo (Gomez-Mejia et al, 2007).

Por fim, o estudo visa discutir que a prática da folga na empresa familiar perpassa a aprovação dos membros da família, com base nas relações de confiança e códigos de conduta da organização (Berrone et al., 2012). Deste modo, a prática da folga não é vista necessariamente como um comportamento disfuncional dos gestores, desde que se perceba o alinhamento com os objetivos e valores da organização (Elmassri & Harris, 2011; Frezatti et al., 2013a; Nazarova, 2014).

Esse olhar busca, portanto, contribuir com um aspecto pouco discutido na literatura da folga organizacional e extremamente relevante na literatura de SCG em empresas familiares (Merchan, 1985) – a importância dos mecanismos de controle social. Estudar o conceito de folga em um ambiente em que o sentimento de estabilidade e comprometimento das pessoas com a empresa ganha um tom especial (Miller & Le Breton-Miller, 2005), dada a importância atribuída à confiança nas relações sociais (Acquaah, 2013), é visto para levantar novos entendimentos e explicações para a prática da folga organizacional.

1.3.3 Contribuições práticas

Em termos de implicação prática, o estudo espera discutir a necessidade de um sistema de controle de gestão atento e adequado à criação e gestão da folga organizacional alinhada aos objetivos financeiros e não financeiros da empresa. De modo a fomentar o entendimento da folga como uma alternativa útil para a empresa familiar, no sentido de resguardar e viabilizar recursos voltados (i) à inovação (Nohria & Gulati, 1996; Kim et al., 2008; Peng et al., 2010),

(ii) à busca por novas oportunidades no ambiente em que opera (Cyert & March, 1963; Cheng & Kesner, 1997; Bowen, 2002), (iii) à redução de tensão (Cyert & March, 1963; Lukka, 1988), ou mesmo (iv) a uma reserva a ser utilizada em situações de dificuldade econômica/financeira (Braun & Latham, 2008; Alessandri, Cerrato & Depperu, 2014).

Desse modo, a prática da folga organizacional no modelo de gestão da empresa familiar pode ajudar na sobrevivência e continuidade do negócio para as próximas gerações da família. O que gera impacto não apenas no ambiente familiar e da empresa, como também afeta todo o ambiente econômico-social em que a empresa está inserida.

1.4 Relevância da pesquisa

Ao discutir o fenômeno da folga como um conceito presente no modelo de gestão da empresa familiar como um todo, materializado nas decisões de alocação e gestão dos recursos organizacionais, a empresa passa a entender melhor os reflexos desta prática na organização. Por exemplo, permite discutir que formas de folga são mais aderentes ou necessárias para viabilizar determinado plano da organização (Daniel et al., 2004; Love & Nohria, 2005). Isso traz clareza à discussão das decisões que as empresas familiares precisam tomar em relação aos seus recursos para preparar a empresa para lidar com as demandas e os desafios futuros, por exemplo, o crescimento planejado da empresa.

Ao assumir a folga como um problema (perspectiva neoclássica) as empresas podem estar perdendo uma grande oportunidade de estruturar seus recursos para o futuro. Folga reduz a pressão do ambiente sobre a empresa e permite maior flexibilidade para que ela siga sua própria estratégia (Litschert & Bonhan, 1978; Nazarova, 2014). De acordo com Tan (2003), folga incentiva os gerentes a enfatizar o planejamento estratégico, uma vez que lhes permite mudar sua atenção e lidar melhor com a incerteza, obtendo, assim, ganhos com a gestão da incerteza.

Por outro lado, quando a empresa entender que a folga não atende aos seus objetivos, dá-se à organização a possibilidade de se cercar de mecanismos capazes de identificar e coibir a prática. A identificação por meio do acompanhamento histórico do controle orçamentário, por exemplo, permite identificar a prática de subestimação de receitas no orçamento de alguns gestores que buscam facilitar o cumprimento destas metas e, assim, assegurar seus bônus (Nouri & Parker, 1996). A clara visão destes entendimentos permite à estrutura de autoridade da empresa adotar

ou ajustar mecanismos, procedimentos e ritos no sentido de viabilizar um modelo de gestão adequado ao alcance de seus objetivos.

Por fim, a empresa familiar ao manter recursos em excesso ao necessário pode sinalizar ao mercado (i) desejo da família em dar continuidade aos negócios, vislumbrando o crescimento da empresa para comportar novos membros da família, ou mesmo estruturar a empresa para o processo sucessório, (ii) sua preocupação diante de intempéries do ambiente, avaliando os riscos relacionados à perda da riqueza socioemocional da família, e (iii) seu interesse em buscar por oportunidades de mercado, em uma postura inovativa, o que reforça seu olhar temporal e modelo de gestão alongado (perspectiva de longo prazo).

1.5 Estrutura da pesquisa

O estudo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução, são apresentados os fundamentos teóricos que norteiam o estudo e a revisão da literatura acerca dos temas da pesquisa. Na sequência, é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento da parte empírica do estudo. A utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar é então apresentada e discutida com base nos dados obtidos no campo. E a última seção é destinada às conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E REVISÃO DA LITERATURA

Esta pesquisa parte da perspectiva social construtivista (Berger & Luckmann, 1991; Gendron & Bédard, 2006; Searle, 1995; Morgan, 1988), por meio da condução de um estudo interpretativista, em que as interpretações dos sujeitos e as interpretações da pesquisadora sobre as ações analisadas são reconhecidas e valorizadas (Chua 1986a; Kakkuri-Knuuttila et al, 2008; Burrell & Morgan, 1979).

Esta abordagem reconhece que a percepção e a interpretação dos sujeitos fornecem elementos necessários para compreender a forma pela qual os indivíduos na organização investigada percebem o papel de folga organizacional para alcançar os objetivos da empresa e da família. Os pressupostos básicos da perspectiva interpretativa, seguida no presente estudo, estão ilustrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Pressupostos da perspectiva interpretativista

Premissa	Descrição	Autores
Crenças sobre o conhecimento	“Busca-se explicações científicas da intenção humana. Sua adequação é avaliada através dos critérios de consistência lógica, interpretação subjetiva e concordância com a interpretação do senso comum dos atores.”. (p. 615)	Chua (1986a, p. 615)
Crenças sobre a realidade física e social	“A realidade social é emergente, criada subjetivamente e objetivada através da interação humana. Todas as ações têm significado e intenção dotadas retrospectivamente e fundamentadas em práticas sociais e históricas. Ordem social assumida. Conflito mediado por esquemas comuns de significados sociais.”. (p. 615)	Chua (1986a, p. 615)
Relação entre teoria e prática	“...as afirmações dos sujeitos, muitas vezes vistas como o resultado de estudos interpretativos, deveriam antes ser vistas como resultados intermediários, que realmente imploram por explicação.”. (p. 222)	Kakkuri-Knuuttila et al., (2008, p. 288).

Fonte: Baseado em Chua (1986a) e Kakkuri-Knuuttila et al., (2008).

Conforme apresentado na Tabela 1 as experiências, expectativas e opiniões dos sujeitos são valorizadas no presente estudo. A realidade da empresa objeto de estudo é analisada a partir do envolvimento direto da pesquisadora com o campo e sua interação com os sujeitos da organização, de modo que esta perspectiva teórica/empírica permite captar elementos dificilmente obtidos sob uma perspectiva mais objetiva. Por fim, tem-se que as explicações para o fenômeno analisado no campo são fundamentadas na teoria e revisão da literatura sobre folga organizacional.

Deste modo, compreender a realidade da empresa através da perspectiva dos sujeitos envolvidos diretamente no seu dia-a-dia demonstra-se uma rica fonte de informação relacionada

a prática da folga organizacional em uma empresa familiar. Como a folga organizacional se refere ao excesso de recursos na organização em relação ao estritamente necessário para a realização de suas atividades, de algum modo ou escala de intensidade, os sujeitos na organização tomam partido ou são afetados em função do posicionamento da empresa em relação à folga. Esse fator confere propriedade aos sujeitos da organização, uma vez que vivenciam a rotina da empresa e, assim, são partes integrantes da construção da realidade dessa organização (Berger & Luckmann, 1991).

A suposição subjacente do estudo é que os sujeitos da empresa familiar investigada constroem socialmente os significados de folga organizacional, e esses significados se tornam comumente entendidos, objetivados, pelos próprios atores (Berger & Luckmann, 1991; Gendron & Bédard, 2006).

De acordo com a literatura, essa abordagem permite compreender a realidade como uma experiência subjetiva e consciente que coloca o pesquisador na situação oposta ao de observador (Burrell & Morgan, 1979; Tomkins e Groves, 1983; Chua, 1986a). Quanto à discussão sobre o domínio objetivo e subjetivo, a presente pesquisa segue o posicionamento trazido recentemente no estudo de Kakkuri-Knuuttila et al., (2008):

... mesmo coisas, que são – em princípio arbitrariamente – construídas por humanos, tem um elemento naturalmente objetivo, quando examinadas por um ponto de vista de certo ator. As coisas podem ser vistas como epistemologicamente objetivas por esses atores em certo momento e espaço. (p. 287)

Assim, o presente estudo aborda as construções subjetivas dos sujeitos, sob o olhar da pesquisadora, que possui seu próprio *background* e modo de ver o mundo (Timmermans & Tavory, 2012). As conclusões sobre essas construções obtidas passam a ser objetivadas (epistemologicamente) dentro de determinada experiência temporal e estrutural (Searle, 1995, Hopper & Powell, 1985) e assim, finalmente, são analisadas tendo em vista os fundamentos teóricos do assunto.

De acordo com Kakkuri-Knuuttila et al. (2008), essa abordagem, mais do que descrever as interpretações e entendimentos dos sujeitos, permite discutir as interpretações obtidas em um contexto mais amplo, capaz inclusive de tecer explicações e indicar potenciais consequências.

Deste modo, o presente estudo está interessado em discutir os temas da pesquisa sob o seguinte enfoque:

Folga organizacional – analisada como uma prática social decorrente das experiências passadas e expectativas futuras dos sujeitos envolvidos no processo de gestão da organização (Nazarova, 2014). O foco está em discutir a intensidade, legitimidade, formas e momento da utilização da folga e não na existência ou não da prática.

Empresa familiar – analisa-se como a autoridade da família legitima a prática da folga na empresa. O foco está no modo pelo qual a família exerce o controle e a influência no negócio e na importância atribuída à preservação da riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012).

Sistema de controle gerencial – analisado como o conjunto de abordagens e técnicas formais e informais (Granlund & Taipaleenmäki, 2005) utilizados pela família na gestão da organização. O SGC é entendido como um sistema integrado ao ambiente social, cultural, político e econômico da empresa (Efferin & Hopper, 2007). A pesquisa busca, portanto, analisar o sistema de controle gerencial como o ambiente no qual os sujeitos da organização concebem, discutem e praticam a folga organizacional.

2.1 Folga organizacional: definição e desenvolvimento teórico

Como apresentado por Cyert e March em seu trabalho seminal “*The Behaviour Theory of the Firm*”, publicado em 1963, “. . . a folga tipicamente não é zero” (p. 36) nas organizações. Folga organizacional é definida na literatura como a disponibilidade de recursos a um nível superior ao necessário para as operações da empresa (Cyert & March, 1963; Cohen, March & Olsen, 1972; Nohria & Gulati, 1996). Para Bourgeois (1981), folga organizacional representa uma espécie de almofada de recursos que permite à organização se adaptar com sucesso às pressões internas e externas. Desse modo, a folga pode ser tratada como uma fonte de flexibilidade que permite ajustar a organização para as inconstâncias e incertezas do mercado. Por exemplo, moderando a relação entre estrutura e estratégia de acordo com o impacto que as variáveis contextuais e tecnológicas geram sobre a empresa (Litschert & Bonhan, 1978).

É importante ressaltar que essa é uma visão alternativa à predominante na literatura de folga. Na visão neoclássica, folga é assumida como um problema, pois representa um custo adicional

para a empresa, o que reduz a rentabilidade (Leibenstein, 1969; Jensen & Meckling, 1976), sendo tratada também como proveniente de um comportamento disfuncional (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986; Dunk, 1993; Nouri & Parker, 1996; Webb, 2002; Hartmann & Maas, 2010; Kramer & Hartmann, 2014). As razões para esses diferentes discursos relacionados à folga estão enraizadas nos pressupostos básicos que orientam cada perspectiva teórica, sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2 – Diferenças entre a teoria comportamental da empresa e teoria neoclássica

Componentes	Teoria comportamental das organizações	Teoria neoclássica
Unidade	Indivíduos	Organização
Pressuposto de racionalidade	Racionalidade limitada	Racionalidade perfeita
Objetivo	Alcance dos objetivos da coalizão	Maximização/otimização
Interação interpessoal	Teoria da coalizão	Problema de agência
Esforço	Variável discricionária	Dada como assumida
Folga organizacional	Necessária para manter a empresa em operação	Comportamento disfuncional e ineficiente na relação de agência

Fonte – Baseada em Cyert e March (1963), Jensen e Meckling (1976), Leibenstein (1969).

Em particular, os teóricos comportamentais criticam os pressupostos neoclássicos de racionalidade e comportamento de maximização. O ponto crítico nessa posição é que os indivíduos no processo de tomada de decisão não têm conhecimento perfeito do ambiente e/ou organização e precisam buscar por informação. Isso traz impactos em termos de modelo de racionalidade, pois os indivíduos passam a ter uma atenção limitada e ações que não necessariamente são consistentes com o comportamento de maximização (Cyert & March, 1963; Gavetti, Greve, Levinthal, Ocasio, 2012).

Apesar de a teoria comportamental trazer uma visão alternativa para a folga que ressalta sua importância para a manutenção da empresa, e lançar luz sobre o indivíduo nas investigações relacionados ao tema, a perspectiva utilizada por Cyert e March (1963) mantém-se sob o paradigma positivista, norteado pelo objetivismo “noção que a verdade e significado reside in seus objetos independentemente de qualquer consciência” (Crotty, 1998, p. 42). A lente teórica está interessada na folga como objeto, não necessariamente no sujeito. Em outras palavras, o fenômeno da folga continua a ser objetivado nas pesquisas desenvolvidas a partir do olhar da teoria comportamental, como por exemplo, no estudo de Waller (1988), Van der Stede (2000) Yuen (2004), Indjejikian e Makejka (2006) e Church, Hannan e Kuang (2012).

O presente estudo procura avançar a discussão de folga organizacional ao utilizar uma perspectiva teórica diferente da preponderante na literatura atual sobre o tema (positivismo), o interpretativismo, que tem suas raízes epistemológicas no construtivismo (Crotty, 1998). Para o construtivismo, segundo Crotty (p. 42) “... todo conhecimento e, portanto, toda realidade significativa como tal, contingente às práticas humanas, é construído dentro e fora da interação entre os seres humanos e seu mundo, e desenvolvido e transmitido dentro de um contexto essencialmente social.”. Essa perspectiva focaliza o sujeito e seu ambiente de interação para compreender determinado fenômeno, e tem na interpretação humana o potencial de desenvolver o conhecimento.

Enquanto sob a perspectiva positivista a folga é tratada como um objeto, dado, passível de identificação e verificação no ambiente organizacional (Morgan, 1988; Crotty, 1998), no olhar interpretativista a folga é um conceito socialmente construído na organização, de modo que o pesquisador necessita do sujeito para apreender e compreender o significado desta prática para este grupo específico de pessoas (Chua, 1986; Morgan, 1988; Blaxter Hughes & Tight, 1996; Crotty, 1998). Estritamente falando, considera-se que no construtivismo o “significado não é descoberto, mas construído” (Crotty, 1998, p. 9). Morgan (1988, p. 482) exemplifica o processo de construção da realidade tendo como base o contexto da contabilidade, onde destaca:

Contadores interpretam a realidade. Mas suas interpretações – na forma de assertivas sobre a vitalidade econômica geral, uma decisão de orçamento de capital ou relatório de custos excedidos – tornam-se recursos no processo de construção e reconstrução da realidade, a partir do modo como esses relatórios contábeis são utilizados para moldar ou racionalizar futuras decisões. (p. 482).

Segundo Morgan (1988) a construção da realidade está condicionada a interpretação parcial que os sujeitos tem sobre determinado contexto ou situação. Deste modo, a perspectiva interpretativista não apenas traz o sujeito para o centro do processo de investigação, colocando-o como principal ator na construção das explicações para os fenômenos investigados, como também reconhece o pressuposto da racionalidade imperfeita dos indivíduos, elementos importantes na Teoria Comportamental das Organizações (Cyert & March, 1963).

O conceito de folga organizacional, que surgiu na Teoria Comportamental das Organizações (Cyert & March, 1963), se visto sob uma perspectiva construtivista permite explorar os potenciais da utilização da folga organizacional, focalizando o modo pelo qual os sujeitos envolvidos no processo de gestão da empresa assimilam, utilizam e atribuem significado ao

conceito da folga (processo de objetivação da folga) (Morgan, 1988; Crotty, 1998). Essa iniciativa é vista como uma oportunidade de avançar o *framework* da folga, e trazer possíveis contribuições para a Teoria Comportamental das Organizações.

Existe uma forte crença de que o mercado não funciona de modo eficaz ao ponto de eliminar a necessidade de folga (Litschert & Bonhan, 1978). As incertezas são assumidas como uma constante no mundo dos negócios, o que impacta diretamente nas rotinas e práticas de pessoas na organização. Esse contexto, por exemplo, pode influenciar a maneira como as pessoas concebem estratégias e materializam objetivos. Nazarova (2014, p. 107) argumenta que “a justificção da folga orçamentária por um agente pode depender de quantas vezes ele passou por momentos difíceis e quanto tempo eles duraram”. Assim, o estudo reconhece a experiência e percepção dos sujeitos envolvidos nesse tipo de decisão.

Organizações são formadas por coalizões, que por sua vez são formadas por sujeitos (Cyert & March, 1963). A pesquisa assume a folga como uma prática social em que a estrutura de autoridade, SGC e complexidade das atividades são discussões importantes. Moilanen (2008, p. 165) constatou que “a cultura organizacional de uma empresa familiar pode facilitar aos sujeitos mobilizarem poder, de modo que, com posições sociais centrais, mediam a codificação das instituições em regras e rotinas, bem como a reprodução das regras formais e rotinas informais e a relação entre elas”. Assim, a posição social dos indivíduos na empresa pode influenciar o papel da folga, devido à sua influência sobre a configuração do sistema de controle gerencial da organização. Dessa forma, parece ser mais apropriado analisar a folga como uma prática social, um meio, do que analisá-la como um fim em si mesma (Frezatti et al., 2013a).

O presente estudo contrapõe o argumento de que o recurso adicional necessariamente representa um custo extra para a empresa (Williamson, 1963; Leibenstein, 1969; Majumdar, 1998; Basu et al., 2007), e ressalta a importância de uma discussão que contemple a gestão sob perspectiva de curto, médio e longo prazo. Parte-se do entendimento que a empresa pode, por meio deste excesso de recursos, estar interessada em se estruturar, se preparar para absorver mais demanda, buscar por oportunidades, incentivar uma postura inovadora, ou mesmo se resguardar diante dos intempéries do ambiente (Daniel et al., 2004; Salge & Vera, 2013; Nazarova, 2014).

Com base no pressuposto de que “a folga em recursos melhora o desempenho de longo prazo da empresa, oferecendo recursos para inovação e mudança, e permitindo que as organizações

absorvam as mudanças ambientais em torno delas” (Fadol et al., 2015, p. 1024), visa-se explorar o horizonte temporal da folga. A discussão da eficiência, por meio da maximização e otimização de resultados, não é ignorada na presente perspectiva – apenas assume-se que ela acontece em um espaço temporal diferente. O conceito de folga requer do sistema de controle gerencial uma visão de longo prazo, porque a folga é criada, mantida e utilizado ao longo do tempo, no intuito de promover benefícios futuros (Cyert & March, 1956; Lukka, 1988; Schoute & Wiersma, 2015). Dessa forma, a análise tradicional da eficiência com base em aspectos de curto prazo não é capaz de captar a folga como um recurso útil para a empresa.

É importante apresentar e discutir a folga sob um novo paradigma, não apenas para mostrar que uma perspectiva alternativa existe, mas, com base nos pressupostos que tangenciam esse olhar diferente ao tema, reconhecer que a folga, não necessariamente, e em todos os contexto e formas é algo ruim para as empresas. Pelo contrário, pode ser benéfica e muito útil, em diversas situações. As reservas financeiras, por exemplo, podem fornecer meios pelos quais o comportamento político seja minimizado e o foco na atividade seja privilegiado (Cyert & March, 1963; Jugder & Blocker, 2008). Outro exemplo é relacionado ao treinamento de funcionários para aprender novas habilidades, que podem vir a representar iniciativas inovadoras para a empresa (Lawson, 2001).

Se é reconhecido que as organizações, em certo nível ou natureza de recursos, dispõem de folga (Cyert & March, 1963), assumi-la imediatamente como um comportamento disfuncional ignora o fato de que a folga pode estar sendo criada intencionalmente na organização, por exemplo, como uma maneira de ajustar os planos atuais para a visão de longo prazo da empresa. Assim, o presente estudo tem como foco o desenvolvimento teórico e empírico em que o conceito a folga é socialmente construído pelas pessoas em uma determinada organização (Chua, 1986a; Chua, 1986b; Crotty, 1998; Suddaby, 2010) dadas as experiências vividas pelos sujeitos envolvidos no processo de gestão, ou ainda as expectativas futuras destes em relação à organização (Nazarova, 2014).

O conceito de folga, uma vez inserido no modelo mental dos gestores da empresa, passa a ser refletido também na maneira com que esses gestores utilizam as ferramentas de gestão, por exemplo, no planejamento e comunicação dos planos da empresa (Schoute & Wiersma, 2015). Van der Stede (2000) argumenta, através da análise de estilo de controle orçamentário, que maior flexibilidade permite aos gestores pensar mais a longo prazo e que isso pode não ser visto

como um comportamento disfuncional. A presente pesquisa explora o entendimento de que os gestores ao mobilizarem formas de folga no modelo de gestão da empresa estão atentos: (i) à gestão de incertezas do ambiente e da própria atividade, (ii) ao crescimento planejado da empresa, e (iii) à busca por oportunidades de negócio e inovações alinhadas ao planejamento da empresa.

Davila e Wouters (2005) discutem que, sob condições de incerteza, os gerentes necessitam de flexibilidade para alcançar metas não financeiras. Os autores argumentam que a empresa investigada permite mais folga orçamentária quando a incerteza relacionada à demanda pode vir a prejudicar a qualidade dos serviços prestados (objetivo não financeiro) no setor de logística (departamento analisado). Essa prática não apenas ressalta a folga como alternativa útil para a empresa lidar com situações que fogem ao alcance dos gestores, como também deixa claro aos gerentes que os objetivos não financeiros são tão importantes quanto o alcance das metas orçamentárias.

Ao trazer essa discussão para o ambiente de gestão das empresas familiares, ressalta-se que a preservação da riqueza socioemocional da família (objetivo não financeiro) é direcionadora das práticas e comportamentos na organização, dentre eles, a folga organizacional. Conforme orienta a literatura, a empresa familiar é caracterizada pela utilização de sistemas de controle menos formalizados (Barnett & Kellermanns, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2014), menor utilização de medidas de desempenho (Speckbacher & Wentges, 2012; Hiebl et al., 2015) e maior ênfase em mecanismos sociais de controle (Merchant, 1985; Acquaaah, 2013). O que, nesse sentido, pode levar a um significado de folga que não só enaltece seu papel em viabilizar flexibilidade no modelo de gestão da empresa, mas também reafirma a importância das relações sociais e valores como confiança e comprometimento para a gestão da empresa (Moilanen, 2008).

Mais recentemente, Elmassri e Harris (2011, p. 285) apontam a folga orçamentária como um elemento racional de gestão de riscos do orçamento, uma vez que “passou a ser aceita como parte da cultura, para construir este elemento uma flexibilidade, dentro de um limite permitido”. Essas evidências da literatura ressaltam que tipos de folga, além de permitidas, podem até mesmo ser propositalmente inseridas no modelo de gestão da empresa, com intuito de viabilizar maior flexibilidade.

Ao ignorar uma discussão mais aprofundada sobre como o conceito da folga é construído na empresa familiar, no sentido de flexibilizar a relação entre os planos de longo prazo (planejamento estratégico) e sua materialização e controle no período corrente (orçamento), perdemos a oportunidade de compreender melhor o papel da folga na organização e sua utilidade no sentido de permitir a longevidade das organizações. De acordo com Mayrhofer (1997, p 532):

A necessidade de espaço para reservas é especialmente verdade em termos do grau em que a organização funciona “a todo vapor”. Esforçar-se por tal organização pode estar alinhado a uma maximização de curto prazo da produção (participação de mercado, lucro). No longo prazo, no entanto, isso pode vir a ser um erro muito caro. Tal organização permanentemente a um “nível de 110 por cento” como uma forma normal de operação dificilmente vai ser aderente a ideia de flexibilidade sustentável: se o “máximo” é normal, de onde vêm os esforços adicionais que inevitavelmente ocorrem quando a adaptação à mudança é necessária? Portanto, a folga também é necessária nessa área. (p. 532)

Assim, a visão restrita de folga como algo necessariamente negativo para as empresas não só negligencia a discussão, como pode levar empresas a adotarem um modelo de gestão que pode gerar graves consequências no longo prazo. A falência da empresa, ou a perda do controle em função de uma gestão inflexível, interessada apenas em resultados de curto prazo, podem ser apontadas como possíveis consequências.

2.1.1 Formas de folga organizacional

De acordo com a literatura, a folga pode assumir vários tipos de recursos na empresa (Cheng & Kesner, 1997; Mayrhofer, 1997; Sender, 2004; Love & Nohria, 2005). A operacionalização mais comum de folga identificada na literatura classifica folga em termos de disponibilidade dos recursos: (i) disponível ou não absorvida (lucros acumulados); (ii) recuperável ou absorvida (pessoal extra, equipamentos, capacidade instalada da empresa); e (iii) potencial (obtenção de capital adicional) (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983; Sharfman et al., 1988; Nohria & Gulati, 1996, 1997; Geiger & Cashen, 2002; Herold, Jayaraman & Narayanaswamy, 2006).

Apesar dessa classificação ser amplamente aceita e difundida na academia, ela não permite discutir a folga sob a profundidade e perspectiva pretendida no presente estudo, pois restringe a discussão estritamente aos dados contábeis. Busca-se, no entanto, entender e compreender as decisões e arranjos organizacionais relacionados aos recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos sob um olhar que valoriza a percepção do sujeito quanto a forma pela qual a

empresa se organiza e gerencia seus recursos em um determinado espaço de tempo. Dessa forma, a presente investigação segue uma classificação baseada na natureza do recurso, e perspectiva temporal do modelo de gestão para investigar a utilização da folga na organização.

A folga em recursos financeiros pode representar o excesso de fluxo de caixa na organização ou reservas financeiras que a empresa possui e podem ser facilmente acessadas diante de uma situação inesperada ou para permitir o crescimento e expansão (Fadol et al., 2015; Chen, Liu, Liu & Huang, 2016). Essa modalidade de reserva pode ser criada na organização devido à política de reinvestimento dos lucros (Bougeois, 1981), na qual esses fundos são acumulados em “períodos bons” e permitem à empresa grande discricionariedade sobre o seu uso (Tan, 2003). Pode assumir também uma perspectiva mais pontual no modelo de gestão da organização, em que sua materialização ocorre por meio da estipulação de valores de gastos maiores do que aqueles “adequados”, bem como valores de receitas menores do que aqueles “adequados” ou esperados/almejados para determinado período, amplamente discutido na literatura de controle orçamentário sob a denominação de folga orçamentária (*budgetary slack*) (Bourgeois, 1981; Merchant, 1985; Lukka, 1988; Dunk, 1993; Dunk & Nouri, 1998; Yuen, 2004; Church et al., 2012).

Essa decisão, de manter um montante na empresa não comprometido em um plano de investimentos ou consumido na atividade diária da empresa, traz um impacto direto no índice de rentabilidade do negócio, pois representa um aumento do denominador para o cálculo do retorno sobre o investimento (aumento do Patrimônio Líquido) sem uma contrapartida necessariamente relacionada aos resultados da empresa. Ou seja, a rentabilidade do negócio passa a ser menor. Pessoas que se utilizam dessa informação para a tomada de decisão e acompanhamento de seus investimentos veem nessa prática um problema. Mostra-se interessante, portanto, notar como as pessoas se utilizam dos mecanismos de gestão para firmar posição em relação à folga, e como isso pode variar entre as diferentes formas de organização de acordo com seus objetivos e seus instrumentos de gestão.

A folga em recursos humanos é assumida na literatura como a disponibilidade de recursos humanos a um número superior ao estritamente necessário no prazo imediato (Nohria & Gulati, 1996; Mishina, Pollock, & Porac, 2004; Davila & Wouters, 2005; Danneels, 2008; Mallidou et al., 2011; Salge & Vera, 2013), ou em termos de competências e funcionários altamente qualificados (Love & Nohria, 2005; Richtnér & Åhlström, 2006; Nazarova, 2014; Richtnér,

Åhlström & Goffin, 2014; Chen et al., 2016), ou devido à situação em que os funcionários dispõem de tempo e capacidade de ajudar uns aos outros sobre as rotinas e processos de diferentes unidades, para atender ao objetivo da empresa (Nazarova, 2014). De acordo com Davila e Wouters (2005), ao manter os funcionários mesmo quando não há trabalho suficiente, os gestores podem reagir rapidamente às demandas não planejadas. Situação que pode ser analisada em um contexto de crise, em que a empresa se mantém estruturada pensando na recuperação da economia, e como ela pode estar um passo à frente de seus concorrentes no sentido de absorver a demanda futura.

Folga relacionada aos recursos físicos consiste em recursos físicos não utilizados ou subutilizados (Salge & Vera, 2013). Por exemplo, pode ser associada ao excesso de estrutura, em que mais do que um espaço apropriado para o desenvolvimento das atividades (Mallidou et al., 2011), a empresa tem disponibilidade de espaço para crescimento (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008), e/ou para suportar mudanças estruturais na linha de produção. Esse conceito também se aplica à decisão da empresa de manter um nível elevado de estoque, mesmo que isso represente uma antecipação monetária, ou um aumento nos custos em termos de comprometimento de espaço físico. Ao fazer isso, a empresa reduz as chances de ter sua operação comprometida em função de mudanças ambientais, e permite uma gestão orientada para a flexibilidade (Mayrhofer, 1997). Outra fonte de recurso físico ressaltada na literatura ocorre quando a empresa trabalha abaixo de sua capacidade instalada (Voss et al., 2008; Mallidou et al., 2011), por exemplo para permitir uma produção flexível e orientada, ou ainda comportar um crescimento.

Por último, a empresa pode ter um excesso de recursos tecnológicos, nomeado no presente trabalho como folga tecnológica. Esse tipo de folga ocorre quando a empresa, nas áreas de produção ou administração, sustenta um excesso de estrutura tecnológica em termos de pessoas, *hardwares*, *softwares* e máquinas e pessoas que podem ser alocados e realocados para permitir que a empresa procure por novas formas de produção, oportunidades, projetos especiais, ou até mesmo incentive a inovação (Mayrhofer, 1997; Salge & Vera, 2013; Baloc, Sha & Panhwar, 2014). Pesquisas anteriores tem nomeado esse tipo de folga como folga operacional (Salge & Vera, 2013) ou como folga para pesquisa (Vanacker, Collewaert, & Paeleman, 2013), discutindo os aspectos tecnológicos juntamente com outras formas de folga, recursos humanos e recursos físicos. O presente trabalho busca compreender o constructo de folga tecnológica na organização de forma mais específica e aprofundada do que o apresentado na literatura anterior.

A disponibilidade de uma estrutura tecnológica na empresa que comporte, por exemplo, a capacidade da empresa absorver um aumento temporário na demanda de mercado ou ainda orientar o crescimento da empresa. Para dispor de uma folga tecnológica, a empresa demanda investimento em *softwares*, *hardwares* e maquinários, além de uma equipe capacitada, com conhecimento e tempo para buscar melhorias e propor inovações de ordem produtiva, administrativa e tecnológica. Por isso, a manutenção dessa forma de folga pode representar um custo olhando em perspectiva de curto prazo, e normalmente está associada a um investimento em inovação em empresas que seguem uma orientação de longo prazo.

2.1.2 Modelo conceitual de folga organizacional

Argumenta-se que a folga organizacional não só está presente no cotidiano das organizações, em diferentes níveis hierárquicos (Lukka, 1988), como também é criada no sistema de controle gerencial ao longo do tempo, por meio do processo de decisão e negociação de recursos (Cyert & March, 1956, 1963).

A literatura prévia mostra evidências do uso do conceito de folga organizacional em diferentes fases do processo de gestão. Litschert e Bonhan (1978), por exemplo, discutem folga como uma variável moderadora que afeta a direção da relação estratégia-estrutura, influenciando o ajuste necessário entre a estrutura da organização e os efeitos interativos da tecnologia e ambiente. Os autores concluíram que:

Quando a folga é baixa, não há excesso de recursos para pagar o preço de um projeto estrutural diferente do ditado pelos efeitos interativos dessas variáveis contextuais. O ajuste necessário é apertado, e a estratégia é determinada pela estrutura, pelo menos em parte. Quando a folga é relativamente alta, recursos em excesso estão disponíveis para pagar o preço de um projeto estrutural que pode se desviar dos requisitos contingentes de variáveis contextuais. Neste caso, o ajuste necessário pode ser frouxo porque o sacrifício econômico é minimizado, e a estratégia é provavelmente mais aderente aos valores ideológicos da coalizão dominante.”. (p. 217)

Conforme discutido pelos autores, um modelo de gestão que utiliza a prática da folga organizacional terá mais flexibilidade em manter os planos estratégicos da coalizão dominante (no caso da pesquisa, investida na figura da família proprietária do negócio) pois o excesso de recursos previamente planejado e construído na organização a permite manter seus planos por mais determinado período de tempo, sem que isso represente um investimento adicional para a empresa. Caso a empresa fosse aderente a um modelo “enxuto” de gestão, com pouca flexibilidade (Mayrhofer, 1997), a ideia de estratégia da coalizão dominante fica muito mais

limitada às condições do ambiente. Trazendo essa discussão para a perspectiva da riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012) o modelo de gestão com maior nível de folga é mais aderente ao propósito de independência na gestão, controle e influência da família sobre os planos da empresa.

Esta orientação entre estrutura-estratégia também é debatida por Child (1972), Bowen (2002), Cheng e Kesner (1997) e Mayrhofer (1997), segundo os quais folga também desempenha um tipo de fonte de recursos para processos de adaptação organizacionais. Conforme apresentado nesses estudos, a folga oferece recursos para a inovação e permite que as organizações absorvam com menor impacto as mudanças ambientais e ajustes internos. Alessandri, Cerrato e Depperu (2014, p. 969) destacam que “a folga também proporciona flexibilidade para a empresa implementar ações necessárias, em particular durante uma recessão”.

Love e Nohria (2005) investigaram o impacto da redução de recursos humanos no desempenho. Os autores alertam que os gestores devem analisar com maior atenção a metáfora “cortar a gordura”, pois ela não necessariamente significa a solução dos problemas da organização. Os autores analisaram a redução do quadro de funcionários como uma forma de reverter uma folga absorvida. Eles observaram que o impacto no desempenho é melhor quando (i) a empresa realmente possui uma estrutura “*fat*” em termos de número de funcionários; (ii) a redução do quadro de funcionários é acompanhada pelo redesenho dos processos e estrutura; (iii) a empresa é proativa na tomada dessa decisão, demandando, portanto, de um melhor momento para essa decisão.

Fadol et al. (2015), analisaram o papel mediador da extensão do planejamento estratégico na relação entre a folga organizacional e o desempenho em hospitais públicos dos Emirados Árabes. Os autores definiram como folga:

... os recursos excedentes que estão disponíveis em uma organização durante um determinado período de planejamento; excedendo as necessidades atuais; e que podem ser redistribuídos, tanto para assegurar a organização diante de mudanças internas ou contingências externas quanto para atingir as metas organizacionais. (p. 1025)

Os autores descobriram que os recursos de folga (variável independente) afetam significativamente a extensão do planejamento estratégico (o mediador) ($\beta = 0,36$, $P < 0,01$), o que permite a condição de efeito mediador entre folga e desempenho. Eles argumentam que a

folga pode ser associada a um “músculo” que viabiliza aos gestores esforços para pensar e agir estrategicamente na busca por oportunidades de melhorias em suas atividades, consequentemente refletidas em seu desempenho.

Dessa forma, o conceito de folga presente no processo de planejamento estratégico pode ajudar gestores e executivos da empresa a olhar e preparar a empresa para o longo prazo sem perder o foco no desempenho. Especialmente porque incentiva os gestores a tomarem uma posição proativa em relação às incertezas (Tan, 2003), a explorarem oportunidades (Litschert & Bonhan, 1978; Irlanda & Webb, 2007), a lidarem com mudanças inesperadas (Litschert & Bonhan, 1978; D’Aveni, 1994), e a fornecerem mais opções estratégicas (Litschert & Bonhan de 1978; Wiseman & Bromiley, 1996). Em suma, a disponibilidade de recursos excedentes facilita iniciativas estratégicas.

Apesar do conceito de folga organizacional ser apresentado na literatura como um propósito estratégico (Yuen, 2004), suas ramificações também estão contidas em outras ferramentas de gestão, como no orçamento. Orçamento representa a operacionalização do plano estratégico em um dado período, um ano, por exemplo (Frezatti, et al., 2011). Assim, a alocação de recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos é integrada no orçamento a fim de garantir que a empresa alcance seus objetivos, tanto no curto prazo como no longo prazo.

De acordo com Dunk e Nouri (1998, p. 73), revisão da literatura sobre a folga orçamentária leva à seguinte definição: “a subestimação intencional de receitas e capacidades produtivas e/ou superestimação de custos e recursos necessários para completar uma meta orçamentária”. A principal crítica à construção de folga orçamentária está relacionada com a perda da referência de desempenho (Frezatti et al., 2013a). Essa crítica é abrangente e difusa pois existem mecanismos para separar a folga em *targets* que sejam considerados desafiadores nas mais diversas áreas da empresa. Kilfoyle e Richardson (2011, p. 186), por exemplo, definem a folga orçamentária como “a diferença entre os recursos orçados e os recursos necessários para eficientemente atingir metas”. O ponto aqui é entender quais os parâmetros utilizados pela empresa para o acompanhamento e avaliação do desempenho, e o quanto a empresa está disposta a abrir mão na referência de desempenho em função de uma gestão interessada em alcançar metas de longo prazo.

Elmassri e Harris (2011, p. 287) relataram que a folga é criada e aceita no processo orçamentário. Os autores destacaram que todos os gestores entrevistados “admitiram preparar dois orçamentos, para lidar com incertezas, proporcionando um “colchão” de proteção contra condições ambientais adversas, com o conhecimento generalizado de que esta prática estava ocorrendo”. Segundo os autores, a prática “não era vista como ‘trapaça’, mas como uma estratégia sensata no contexto e circunstâncias”. Aqui, o conceito de folga como “fôlego” permite flexibilidade no orçamento para que a empresa possa seguir seus planos mesmo em um ambiente de incertezas.

Outro aspecto que reforça o uso do conceito da folga no processo orçamentário é apresentado por Davila e Wouters (2005). Os autores ressaltam que, ao permitir alguma forma condicional de folga, a empresa evita que os gestores foquem excessivamente no alcance de metas financeiras, em detrimento de metas não financeiras (por exemplo, qualidade, prazo, atendimento ao consumidor). Van der Stede (2000), na mesma linha, argumenta que uma maior flexibilidade no processo orçamentário permite aos gestores pensar mais em longo prazo, e que isso não pode ser visto como um comportamento disfuncional. Essa perspectiva auxilia na visão de longo prazo da organização e representa um ajuste entre os planos de longo e curto prazo da empresa.

Nazarova (2014, p. 122) chama atenção para a natureza de algumas operações na empresa: “as pessoas que lidam na logística precisam saber que coisas ruins podem acontecer, e podem preparar-se para essas pequenas crises através da construção de certa quantia de folga orçamentária”. A autora apresenta a folga como uma ponte, capaz de resolver situações em que a atividade é complexa e envolve altos níveis de incerteza. Ela acrescenta:

Orçamento em excesso de recursos não utilizados podem ser transferidos para outras unidades, a fim de atingir metas de desempenho comuns. Assim, reparando constantemente o técnico, o social, torna a prática da dissociação menos grave e menos óbvia. Como resultado, isso pode se tornar não a exceção, mas sim a condição normal para o desempenho organizacional estável. (p. 124)

Dessa forma, alguns elementos organizacionais, como flexibilidade, autonomia, *hedge* contra a incerteza, descentralização, comunicação e inovação são importantes para entender a utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos da empresa. Parte-se do pressuposto de que se o conceito de folga faz parte da realidade da organização (Berger & Luckmann, 1991), essa prática não só é operacionalizada no modelo de gestão como no

discurso e práticas sociais desenvolvidas pelos gestores e funcionários do grupo para ajustar a técnica (orçamento) à realidade prática do gestores (desafios na previsibilidade e planejamento da atividade).

Em resumo, a literatura fornece evidências de que a folga orçamentária não necessariamente representa um comportamento disfuncional, mas pode estar associada a um tipo de ajuste entre o plano estratégico e o orçamento para atingir os objetivos da empresa. Dessa maneira, na Figura 1 apresenta-se um modelo em que se busca discutir o conceito da folga em dois importantes mecanismos de controle: o planejamento e o orçamento (Frezatti et al., 2011). O modelo considera a folga em termos de conceito, que pode ser incluído no orçamento da empresa através de recursos financeiros, recursos humanos, recursos físicos e recursos tecnológicos. Assume-se, também, que o conceito aparece já no planejamento, e assim influencia indiretamente o orçamento.

Figura 1 – Modelo conceitual de folga organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo busca discutir a folga organizacional como um conceito construído pelos sujeitos na organização como uma maneira de lidar com o desconhecido, permitir flexibilidade na gestão, viabilizar uma margem de segurança para experimentar inovações e melhorias, reduzir as tensões e os conflitos decorrentes do ambiente externo ou relações interpessoais (Cyert & March, 1963; Van der Stede, 2000; Tan, 2003; Davila & Wouters, 2005; Peng et al., 2010; Elmassri & Harris, 2011; Nazarova, 2014).

Esse conceito reflete a forma com a qual a organização vê e lida com situações, planeja, organiza e controla seus recursos de natureza física (terrenos, instalações, capacidade instalada, estoques, móveis e equipamentos), recursos humanos (número de funcionários, nível de capacitação e habilidades), recursos financeiros (orçamento e política de investimento) e estrutura tecnológica (*softwares*, *hardwares*, técnicas e procedimentos, *know how* das pessoas sobre as tecnologias desenvolvidas e utilizadas no desempenho das atividades da empresa). O ponto chave, no entanto, está relacionado à forma pela qual a empresa mobiliza seus recursos no sentido de buscar benefícios futuros, e como os mecanismos de estrutura, controle, procedimentos e ritos estão preparados para discutir e acompanhar esse modelo de gestão.

2.2 Empresas Familiares: definição e desenvolvimento teórico

As empresas familiares constituem cerca de 90% de todas as formas de negócio ao redor do mundo (Acquaah, 2013) e compreendem a metade da “*Fortune 1000*” (Anderson & Reeb, 2004; Gomez-Mejia, Makri & Kintana, 2010). Na América Latina, as empresas familiares tendem a representar uma fatia ainda maior do mercado. No Brasil, por exemplo, estima-se que 90% do setor privado seja composto por empresas familiares, que são responsáveis por 50% do PIB e 85% da criação de empregos (*Family Firm Institute*, 2015). Isso ressalta a importância dessas empresas no Brasil, especialmente em termos de geração de empregos, manutenção e expansão da economia (Bernhoeft, 1989; Paiva, Oliveira & Melo, 2008; Petry & Nascimento, 2009).

A academia tem apresentado um interesse crescente em questões relacionadas às empresas familiares, revelado, por exemplo, por meio do aumento no número de artigos publicados nos últimos anos e da quantidade de revistas específicas interessadas nas empresas familiares (Sharma, 2004). De acordo com Wilson, Whitmoyer, Pieper, Astrachan, Hair & Sarstedt (2014), o estudo das empresas familiares tem aumentado nos últimos anos em termos de âmbito e relevância.

A principal motivação em se estudar empresas familiares vem da crença de que esse tipo de empresa tem características particulares, únicas, que as tornam diferentes de empresas não familiares (Sharma, 2004; Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012). Nesse sentido, para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a definição de empresa familiar proposta por Chua, Chrisman e Sharma (1999), amplamente reconhecida e utilizada em pesquisas sobre empresas familiares, tais como Zahra, Hayton & Salvato (2004), Dyer (2006), Gomez-Mejia,

Haynes, Núñez-níquel, Jacobson & Moyano-Fuentes (2007), Zellweger, Nason, & Nordqvist (2011), entre outros autores.

A essência de um negócio familiar consiste em uma visão desenvolvida por uma coalizão dominante, controlada por uma ou poucas famílias, e a intenção dessa coalizão dominante de continuar moldando e perseguindo a visão de negócio de tal modo que se mostra potencialmente sustentável entre as gerações da família. (Chua et al., 1999, p.25)

De acordo com Chrisman et al. (2012), essa definição tem suas raízes na teoria comportamental, em particular, a teoria da coalizão (Cyert & March, 1963). Portanto, leva em conta (i) a maneira pela qual a organização é controlada e gerida, e (i) a intenção de moldar e perseguir o negócio sob o controle familiar. Em outras palavras, isso significa, respectivamente, que é considerada empresa familiar a empresa governada e/ou gerida por uma família ou grupo de famílias, refletindo aspectos relacionados ao controle de propriedade ou de gestão, ou ambos simultaneamente.

Em relação à perspectiva de perseguir a visão de manutenção do negócio, se analisada separadamente, essa abordagem parece incapaz de diferenciar a empresa familiar de outra organização, porque reflete o princípio da continuidade. No entanto, ao adicionar a essa perspectiva o desejo de manutenção do negócio por um grupo específico de coalizão, a família, os autores listam uma característica personalista – por exemplo, a intenção de que o negócio permaneça no contexto familiar. Assim, toda a lógica do desenvolvimento e continuidade do negócio percorre essa compreensão. E traz impacto direto sobre o modelo de gestão, por exemplo, políticas de financiamento, planejamento, investimento em inovação e estrutura de administração e controle (Carney, 2005; Carney et al., 2015; Matzler, Veider, Hautz & Stadler, 2015). Decisões que, em suma, refletem uma predisposição da empresa familiar em se atentar a um horizonte temporal que privilegia o longo prazo.

De acordo com Dawson e Mussolino (2014), a definição proposta por Chua et al. (1999) representa uma construção importante no campo da empresa familiar, pois reconhece a essência da empresa familiar, que inclui dois aspectos fundamentais: (i) a visão da empresa familiar, e (ii) a intenção transgeracional da família controladora. Para Craig e Moores (2010), a essência da organização envolve os valores da família, que por sua vez, são refletidos na visão e missão da empresa.

Assim, a definição utilizada no estudo para tratar das empresas familiares reconhece e valoriza a particularidade que o envolvimento e a influência da família trazem para a organização. Em que toda ação passa a assumir um significado e intenção particular para determinado grupo de sujeitos (Chua, 1986a). Esses apontamentos destacam que os valores da família estão presentes no cotidiano e práticas da empresa (Schein, 1985), assim como têm impacto direto na forma pela qual a empresa constrói e utiliza o seu sistema de controle gerencial (Moilanen, 2008; Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011).

Outra construção importante na literatura de empresas familiares, e que dá suporte à pesquisa, refere-se ao construto *socioemotional wealth*, doravante tratado como riqueza socioemocional. Berrone et al. (2012, p. 259) argumentam que a riqueza socioemocional em termos gerais captura o “... estoque de valor afetivo que a família deriva de sua posição de controle em uma determinada empresa”. Essa definição permite uma abordagem mais subjetiva para entender as particularidades da empresa familiar, e inclui aspectos importantes relacionados (i) ao exercício da autoridade e controle dos membros da família, (ii) à apreciação da influência da família sobre o negócio, e (iii) à forte identificação da família com a empresa (Gomez-Mejia et al., 2007).

Para Berrone et al. (2012), a riqueza socioemocional é útil para discutir características únicas das empresas familiares, capaz, portanto, de diferenciar empresas familiares de empresas não familiares, e de explicar por que as empresas familiares podem assumir comportamentos distintos de outros tipos de empresas. Segundo os autores, esse comportamento distinto perpassa (i) o controle e a influência da família no negócio, em função do envolvimento da família no cotidiano da organização, (ii) a identificação dos membros da família com o negócio, em que ocorre uma associação de imagem entre a família e a empresa, uma se vê como extensão da outra, (iii) o apego emocional dos membros da família com o negócio, em que destaca-se que nas empresas familiares o apego ao que foi construído é ainda maior do que em empresas não familiares, pois os esforços estão associados à família, e (iv) a importância atribuída aos vínculos e relações sociais na empresa, que tem como pano de fundo o compartilhamento de valores da família na organização.

De acordo com Chrisman et al. (2012) na empresa familiar, as decisões não são baseadas apenas nos objetivos financeiros, mas consideram também os objetivos não financeiros relacionados à família. A literatura tem associado os objetivos não financeiros em empresas familiares ao construto da riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012; Debick

et al., 2016). Desse modo, destaca-se que a riqueza socioemocional pode ser vista como uma construção nas empresas familiares que orienta seu processo de gestão, por meio da seleção de estratégias que melhor se adequam à preservação da riqueza socioemocional da família (Gomez-Mejia et al., 2007), e de uma estrutura de governança e controle que considere estes elementos de ordem mais subjetiva (Songini et al., 2013).

Assim como no construto apontado na literatura como *essence* (Dawson & Mussolino, 2014) presente, por exemplo, na definição de Chua et al. (1999), no construto da riqueza socioemocional, a intenção de preservação da dinastia familiar é uma premissa (Gomez-Mejia et al., 2007). Dessa forma, ambos construtos ajudam a explicar o particularismo da empresa familiar (Carney, 2005), e, portanto, são úteis para a discussão do papel da folga organizacional nesse tipo de empresa.

De acordo com a literatura, o envolvimento da família e influência na empresa, em conjunto com o objetivo da continuidade do negócio sob o controle familiar, têm a capacidade de influenciar os comportamentos e rotinas na organização (Chua et al., 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Chrisman, Chua & Kellermanns, 2009). Por exemplo, em termos de SCG, empresas familiares muitas vezes assumem uma estrutura mais centralizada em que predomina a utilização de controles culturais (Merchant, 1985). Esses aspectos têm recebido pouca atenção na literatura de folga. A maioria dos estudos desenvolvidos sobre a temática investigou esse fenômeno em empresas listadas na bolsa, em que predomina o modelo de gestão mais impessoal, formal e burocrático, aderente a uma perspectiva tradicional, pautada na racionalidade dos agentes, e foco no desempenho de curto prazo (Zelleweger & Astrachan, 2008; Schäffer et al., 2015).

Estudos apontam que nas empresas familiares predominam mecanismos de controle diferentes daqueles utilizados por empresas não-familiares (Collier, 2005; Moilanen, 2008; Acquaah, 2013). Dessa forma, espera-se que as particularidades da empresa familiar, em termos de estrutura de propriedade e controle, perspectiva temporal dos planos e mecanismos de controle utilizados, fomente a discussão sobre o papel da folga organizacional nessa modalidade de organização, podendo sinalizar aspectos ainda não discutidos na literatura da folga.

2.2.1 Particularidades das empresas familiares

As empresas familiares são diferentes das empresas não familiares em vários aspectos (Daily & Dollinger, 1993; Kotey, 2003; Sharma, 2004; Chrisman, Chua & Sharma, 2005). A interação entre propriedade, família e negócio (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Basco & Rodríguez, 2011) traz elementos particulares que conferem às empresas familiares características únicas.

Stewart e Hitt (2012) apresentam alguns pontos que destacam a dicotomia entre empresas familiares e empresas não familiares, no intuito de levantar o estereótipo das empresas familiares geralmente encontrado na literatura. Estes pontos permitem entender melhor algumas peculiaridades da empresa familiar em termos de sistema de controle gerencial.

Tabela 3 – Características da empresa familiar apresentadas na revisão de literatura

	Empresas não familiares	Empresas familiares	Literatura
Propriedade	Dispersa, sem parentesco; Sem diferença nos direitos de fluxo de caixa e de voto; Diversificada.	Concentrada, baseada em parentesco; Diferença nos direitos de fluxo de caixa e de voto; Não diversificada.	Achmad et al. (2009); Morck et al. (2005); Andres (2008).
Governança	Separação entre propriedade e controle; Influências de agentes externos ao conselho; Transparência, divulgação.	Propriedade e controle unidos; Dominação interna do conselho; Opacidade, sigilo.	Sirmon et al. (2008); Parada et al. (2010); Gedajlovic et al. (2004).
Retorno	Em grande parte, economicamente definido; Não há benefícios privados; Proteção aos acionistas minoritários.	Resultados não econômicos são importantes; Benefícios privados para a família; Exploração dos acionistas minoritários.	Chrisman et al. (2010); Anderson e Reeb (2003); Martinez et al. (2007).
Recompensas	Realização, baseada no mérito; Funcionários: com base no desempenho; Critérios universais.	Atribuição baseada no nepotismo. Os membros da família: favorecidos; Critérios particularistas.	Beehr et al. (1997); Ram (1994); Chua et al. (2009).
Networks	Laços externos com base em negócios; Distinção entre as esferas familiares e negócios. Responsabilidade social impessoal.	Incorporado em redes de relacionamentos; Fusão entre as esferas familiares e negócios. Responsabilidade social personalizada.	Ingram e Lifschitz (2006); Lomnitz e Pérez-Lizaur (1987); Muntean (2009).
Liderança	Alta rotatividade; Educação formal; Sucessão baseia-se no grande grupo.	Enraizada, longa relação; Treinados no trabalho; Sucessão baseia-se no grupo com parentesco.	Oswald et al. (2009); Jorissen et al. (2005); Pérez-González (2006).
Carreira	Gerentes assalariados; Horizontes de carreira em curto prazo.	Membros da família; Horizontes de carreira em longo prazo.	Galambos (2010); Benedict (1968).

Continua...

Conclusão			
	Empresas não familiares	Empresas familiares	Literatura
Gestão	Delegação a profissionais; Racional analítica; Inovadora; Controle formalizado;	Autocrática; Emocional, intuitiva; <i>Rent-seeking</i> , restringem inovação; Orgânica, mútua organização.	Greenhalgh (1968); Zelleweger e Astrachan (2008); Morck e Yeung (2003); Zhang e Ma (2009).

Fonte: Stewart e Hitt (2012, p. 60).

Como é salientado na Tabela 3, as empresas familiares tendem a diferir das empresas não familiares. No entanto, é importante ressaltar que essas características analisadas não definem uma empresa como familiar ou não familiar, assim como não são universalmente aplicadas (Stewart & Hitt, 2012). Portanto, na presente pesquisa, visão, influência e envolvimento da família na empresa são elementos que podem influenciar as características das empresas familiares e assim conduzir a discussão sobre suas particularidades.

De acordo com Schäffer et al. (2015), as empresas familiares são guiadas por uma lógica que se interpreta como uma família e baseia sua identidade na família proprietária (Thornton et al., 2005). A lógica familiar, portanto, se reflete na estrutura, nos mecanismos de controle e nos discursos da empresa familiar, orientando a compreensão de como a ordem social nessa organização é produzida e reproduzida (Chua, 1986a). Por exemplo, a analogia simbólica na qual a família ou um membro da família é associado à empresa. No construto do *socioemotional wealth*, esse comportamento é explicado por meio da necessidade da família de exercer autoridade e influência na empresa, além da forte relação de identidade e apego emocional dos membros da família com o negócio (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012).

As empresas familiares representam um grupo heterogêneo de empresas (Westhead & Howorth, 2007; Basco & Rodrigues, 2009). No entanto, apesar desta heterogeneidade que compreende desde companhias abertas, empresas privadas, que diferem entre si em termos de tamanho, experiência, indústria, nível de envolvimento da família nos negócios e profissionalização, a essência familiar prevalece como característica dessas empresas. Para o presente estudo, busca-se focalizar uma empresa familiar privada que, portanto, além das particularidades relacionadas à sua essência familiar, apresenta uma estrutura de propriedade e controle diferente das empresas usualmente investigadas para o tema da folga organizacional (empresas listadas na bolsa) (George, 2005).

Por meio da análise da Tabela 4, é possível identificar pontos que caracterizam e diferenciam três lógicas institucionais que permeiam o ambiente de negócios. Essas direções ajudam a compreender a estrutura organizacional das empresas, seus comportamentos e discursos, com foco especificamente para as particularidades que o negócio familiar pode assumir.

Tabela 4 –Características de diferentes lógicas institucionais

	Lógica familiar	Lógica corporativa (empresa privada)	Lógica de mercado (empresa listada)
Objetivo principal	Aumentar a honra da família, segurança e solidariedade.	Maximização do lucro, crescimento, utilidade do empregado, estabilidade.	Maximização do valor do acionista
Identidade	Reputação da família, relações.	Empresa como uma instituição social.	Empresa como uma entidade econômica.
Simbologia	Família como empresa.	Hierarquia como corporação.	Mercado como transação.
Legitimidade	Lealdade incondicional.	Posição de mercado.	Preço da ação.
Fontes de autoridade	Dominação patriarcal.	Conselho de gestão de diretores.	Acionistas.
Base de atenção	Bem-estar da família.	Posição na indústria.	Posição no mercado.
Base da estratégia	Aumentar a honra da família, segurança e solidariedade.	Aumentar o tamanho e diversificação da empresa.	Aumentar a eficiência das operações.
Formas de propriedade	Capital fechado.	Capital fechado ou Capital aberto	Capital aberto.
Mecanismos de governança	Concentração da propriedade. Fraca ou sem relação de agência.	Concentração da propriedade. Forte relação de agência.	Controle diluído. Forte relação de agência.
Cultura de gestão	Gestão patriarcal, coligação familiar.	Altamente orientada para o consenso.	Dominância forte do presidente e conselho.
Capacidades de gestão	Membros da família.	Competência técnica.	Competência econômica e financeira.
Estruturas organizacionais	Altamente centralizado.	Unitária e centralizada.	Autônoma, descentralizada.
Mecanismos de controle informais	Política e valores da família.	Cultura da organização.	Analistas do mercado.
Mecanismos de controle formais	Regras de herança e sucessão.	Conselho e autoridade de gestão.	Cumprimento da regulamentação.
Foco principal do SCG	Segurança em longo prazo da empresa, assegurar o controle da família	Lucro em longo prazo e crescimento.	Metas financeiras de curto prazo, transparência e monitoramento.
SCG Key	Controles informais, política familiar, regras de herança e sucessão.	Práticas de controle tradicionais, por exemplo, orçamento e contabilidade de custos	Práticas baseadas em metas de rentabilidade, sistemas de incentivos dos gestores e funcionários.

Fonte: Adaptado de Thornton et al. (2005) e Schäffer et al. (2015).

Conforme apontado na Tabela 4, a necessidade de manter o negócio sob o controle da família é um forte pressuposto das empresas familiares (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012) e ajuda a explicar por que as empresas familiares diferem em certos aspectos das empresas não familiares. Por exemplo, ao apresentar a sucessão como um mecanismo formal, ressalta-se a importância desse tema na empresa familiar, uma característica que particulariza essa

modalidade de empresa em relação às demais. O processo sucessório, nas bases de uma empresa familiar, está preocupado com elementos que não cabem a outras empresas, como as regras de herança e o impacto da gestão patriarcal sob a nova configuração da coalizão familiar.

É possível observar também traços da abordagem da riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), por exemplo, na preferência das empresas familiares por estruturas organizacionais altamente centralizadas na figura da família, o que permite à família exercer o controle e o direcionamento da gestão da empresa, além de difundir informalmente, por meio de sua autoridade, os valores e políticas da família na organização como um todo. Destacam-se, também, os aspectos relacionados à identificação da família com o negócio por meio da simbologia de tratar a família como uma extensão da empresa, e vice-versa (Berrone et al., 2012), além da importância da lealdade e demais valores da família como base das relações e vínculos sociais na organização.

Vale ressaltar que as informações da Tabela 4 devem ser analisadas tendo em mente que as empresas familiares partem da interação do sistema familiar, do sistema de propriedade e do sistema empresarial (Gersick et al., 1997). Ou seja, em algum nível, além da lógica familiar, a empresa também apresentará traços das lógicas adjacentes, lógica corporativa, por exemplo, se ela seguir uma estrutura de capital privado.

Desse modo, empresas familiares podem seguir uma orientação mais voltada à família ou mais voltada ao negócio (Basco & Rodríguez, 2011). No entanto, independentemente da orientação seguida, a característica familiar assegura sua particularidade em termos de objetivos (Chrisman et al., 2012), envolvimento e influência da família no negócio (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012) e desejo pela preservação da riqueza socioemocional da família (Berrone et al., 2012).

Os objetivos organizacionais, de acordo com a teoria comportamental, são imperfeitamente racionalizados e decorrentes das interações entre as coalizões e a empresa (Cyert & March, 1963). Na empresa familiar, que tem na família sua coalizão dominante (Chua et al., 1999), a estrutura de propriedade e controle não só confere o poder e a legitimidade à família no estabelecimento dos objetivos a serem seguidos (Kotey, 2003; Carney et al., 2005), como também influencia na utilização de mecanismos de controle, rotinas e processos associados a comportamentos e acompanhamento dos resultados obtidos.

De acordo com Chrisman et al. (2012), empresas familiares, além dos objetivos financeiros, possuem também objetivos não financeiros, que, por conseguinte, impactam nos comportamentos da organização. A reputação, associando-se o nome da empresa à família (Berrone et al., 2012), e a ênfase na construção e conservação da riqueza socioemocional para a família (Gomez-Mejia et al., 2007) são exemplos de objetivos não financeiros na empresa familiar.

A influência da família refere-se à capacidade dos membros da família de exercerem autoridade e controle na organização (Berrone et al., 2012). Essa característica da empresa familiar pode emanar de uma estrutura de propriedade concentrada, ou do carisma pessoal dos membros da família (Berrone et al., 2012). Por exemplo, os membros da família costumam exercer as decisões estratégicas na empresa (Chua et al., 1999; Gedajlovic et al., 2004).

O envolvimento da família na propriedade, gestão e governança da empresa fornece a oportunidade de: (i) dirigir o negócio de acordo com os objetivos da família (Chrisman et al., 2012); (ii) obter profundo conhecimento do negócio (Chrisman et al., 2012), e (iii) dada sua autoridade, ter a liberdade de escolha de critérios específicos (Chrisman et al., 2012; Carney et al., 2005). Além disso, reforça a visão da família no cotidiano da empresa (Chua et al., 1999).

Ao analisar os objetivos não financeiros da empresa familiar, a partir do construto de riqueza socioemocional, permite-se olhar para questões como (i) membros da família assumindo múltiplos papéis como forma de controle formal e informal (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002), (ii) dado o papel das emoções da família no negócio, o processo de tomada de decisão passa de uma perspectiva mais racional – ambiente tradicional – para um modelo que comporta maior subjetividade (Berrone et al., 2012), (iii) o apego emocional dos membros da família pode levar a uma abordagem de controle mais social, pessoal e direta, e menos mecânica (Berrone et al., 2012), e (iv) a importância dos vínculos sociais reforça os mecanismos de controles sociais e culturais para o cumprimento das metas e redução de custos (Acquaah, 2013).

Dessa forma, a família pode ser considerada um elemento específico no ambiente de negócio, explicada em termos da estrutura de propriedade e controle (Cyert & March, 1963; Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012). Na posição de coalizão dominante, a família tem autoridade e legitimidade para traçar os objetivos organizacionais (Cyert & March, 1963; Chrisman et al., 2012) e determinar estrutura, procedimentos e mecanismos de controle e de direcionamento dos

comportamentos na organização (Upton, Teal & Felan, 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Carney, 2005; Breton-Miller & Miller, 2006; Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & Castro, 2011; Chrisman et al., 2012; Carney et al., 2015; Efferin & Hartono, 2015). E, desse modo, as particularidades da empresa familiar podem refletir em novas atribuições e significados para o uso de folga organizacional, revelando-se, portanto, o campo de interesse da pesquisa.

2.2.2 Sistema de controle gerencial em empresas familiares

Sistema de Controle Gerencial (SCG) segundo Simons (1995) refere-se a rotinas e procedimentos, baseados em informações, formalmente utilizados pelos gestores no intuito de manter ou alterar os planos das atividades organizacionais. Abernethy e Chua (1996) discutem o SCG em termos da combinação de mecanismos de controle concebidos e implementados pela coalizão organizacional dominante, no sentido de direcionar os comportamentos na organização para o alcance dos objetivos pretendidos. Efferin e Hopper (2007) reconhecem o SCG como um sistema dentro de ambientes sociais, culturais, políticos e econômicos que é utilizado pela administração para alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos organizacionais e para gerir as interdependências internas e externas.

De acordo com Granlund e Taipaleenmäki (2005), o SCG é um conjunto de abordagens e técnicas formais e informais que inclui, por exemplo, a estrutura formal da organização, programação, regras, procedimentos e reuniões (Lukka & Granlund, 2003). Observa-se, portanto, que a definição de SCG permite contemplar uma variedade de controles (Chenhall, 2003), por exemplo: (i) mecanismos que envolvem o desenvolvimento de planos, acompanhamento e controle do desempenho – planejamento, orçamento, indicadores (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Adler & Borys, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009), e (ii) mecanismos para o alinhamento de comportamentos, que podem ser utilizados no sentido de acompanhar resultados (Merchant & Van der Stede, 2007), direcionar ações voltadas ao desempenho (Merchant & Van der Stede, 2007; Langfield-Smith, 2008), ou comportamentos sociais e culturais (Ouchi, 1979; Simons, 1995; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008). Adicionalmente, destaca-se que as empresas podem apresentar tanto mecanismos de controles formais como informais (Langfield-Smith, 2008; Alvesson & Kärreman, 2004).

Grande parte da literatura sobre SCG tem se concentrado em grandes empresas, corporações multinacionais, que normalmente seguem uma lógica de mercado de ações (Greenhalgh, 2000; Collier, 2005; Moilanen, 2008). Há muito espaço ainda a ser discutido e explorado em termos de SCG em empresas familiares (Goffee, 1996; Salvato & Moores, 2010; Speckbacher & Wentges, 2012; Songini et al., 2013; Priem & Alfano, 2016; Helsen et al., 2016). Dadas as suas particularidades em termos de estrutura de autoridade e poder, envolvimento e influência da família no negócio, o SCG nas empresas familiares pode apresentar necessidades e configurações distintas às de uma empresa não familiar. De acordo com Miller e Le Breton-Miller (2014), a ênfase na riqueza socioemocional leva à necessidade dos membros da família em dominar a estrutura de governança da empresa, envolvendo a gestão em um modelo em que há menos mecanismos de controle, mas, em contrapartida, ocorrem formas de controles sociais, mais pessoais e informais.

Apesar de a literatura de controle gerencial em empresas familiares ainda se mostrar em estágios iniciais em termos de evidências empíricas, foram identificados esforços no sentido de caracterizar aspectos relacionados ao SCG nessa modalidade de empresas. Upton et al. (2001) indicam que as empresas familiares em certa medida usam e formalizam seu planejamento estratégico e operacional. Essa discussão reforça que as empresas familiares utilizam mecanismos racionais para planejar e orientar suas decisões na organização. Segundo Lumpkin & Brigham (2011), a adoção de práticas de gestão voltadas ao planejamento de longo prazo da organização familiar tende a viabilizar que a empresa se prepare e planeje para o futuro, orientada pelo desejo de sobrevivência e manutenção do negócio para as gerações futuras.

Kreiser, Ojala, Lamberg, & Melander, (2006) identificaram que nos primeiros anos de vida as empresas familiares tendem a ser mais conservadoras em relação ao planejamento estratégico, tornando-se mais agressivas ao longo do tempo devido ao ambiente competitivo. Os autores sugerem que as empresas familiares mantêm uma orientação de longo prazo em relação ao seu modelo de gestão, posicionamento influenciado pela importância atribuída à manutenção do papel da família nas deliberações estratégicas, no exercício de influência, autoridade e continuidade dos valores da família através da empresa.

Kotey (2003) observou que as práticas de gestão (planejamento estratégico) em pequenas empresas familiares são menos formalizadas quando comparadas às de empresas não familiares de mesmo tamanho, e que a diferença entre os grupos aumenta de acordo com o crescimento

das empresas. Segundo o autor, o porte da empresa viabiliza ao proprietário a centralização da gestão e autonomia, o que reduz a necessidade de relatórios e de um sistema de controle formal.

Gedajlovic et al. (2004) argumentam que as empresas geridas por seus fundadores tendem a ter uma gestão altamente centralizada, com a autoridade e legitimidade investidas na pessoa do fundador, em função da estrutura de governança e gestão. Segundo os autores, isso gera um impacto: (i) na agilidade organizacional para explorar nichos não reconhecidos e abordar necessidades não satisfeitas do mercado; (ii) na tendência a reter mais ganhos do que as empresas não familiares e na preferência por um crescimento orgânico; e (iii) no sigilo dos planos estratégicos e a rara necessidade de justificção para os planos traçados.

Craig e Moores (2005) encontraram que muitas empresas familiares enfrentaram o dilema de serem mais profissionalizadas sem sacrificarem a influência da família e seus valores. Dessa forma, os autores fornecem uma explicação para a inclusão de aspectos familiares no *Balance Scorecard* (BSC). Por exemplo, sugerem a adição de questões familiares como investimentos em tecnologia que beneficiem as futuras gerações (procedimentos internos) e preparação da empresa para a aposentadoria de uma geração da família (financeira).

Jorissen, Laveren, Martens e Reheul (2005) observaram que empresas familiares fazem menos uso de orçamentos formais, indicadores de desempenho financeiros e recompensas variáveis em se comparando a empresas não familiares. Os autores chamam a atenção para a importância de se controlar as amostras em relação a tamanho, idade e indústria. Resultados similares foram apresentados por Hiebl et al. (2015). Eles pesquisaram a influência da família como uma variável contingencial para o sistema de contabilidade gerencial e constataram que as empresas familiares com maiores níveis de influência da família tendem a formalizar seus planos estratégicos em menor extensão, usar menos instrumentos estratégicos e operacionais, estabelecer menos, ou de forma discreta, uma estrutura de departamento para contabilidade gerencial, e empregam menos contadores para contabilidade gerencial com nível acadêmico.

Speckbacher e Wentges (2012) contribuíram para a literatura com a discussão relacionada ao efeito do envolvimento da família no *Top Management Team* (TMT). Eles observaram que um maior envolvimento da família no TMT está associado a uma menor utilização formal das medidas de desempenho. O argumento sustentado é que a relação entre a família proprietária do negócio com o TMT, usualmente caracterizada pelo compartilhamento de ideias, visões,

vias informais e implícitas de comunicação, leva os gestores do TMT a repetirem esses meios informais para repassar aos subordinados as metas e objetivos estratégicos. Por conseguinte, impacta no uso dos indicadores de desempenho e no sistema de incentivos utilizado pelas empresas. Além disso, os autores enfatizam que o tamanho da empresa modera esse relacionamento, ou seja, para as pequenas empresas esse resultado mostrou-se significativo, já para as médias empresas mostrou-se apenas fracamente evidente.

Sob uma perspectiva qualitativa, Giovannoni et al. (2011) analisam o papel da contabilidade gerencial durante a profissionalização e sucessão empresarial em empresas familiares. Os autores comentam que as práticas de contabilidade gerencial permitem uma transferência importante de conhecimentos para os gestores não familiares e para as gerações seguintes da família. Sob mesma abordagem, Moilanen (2008) observou que a flexibilidade entre as rotinas de controle gerencial e da contabilidade formal ocorre para os indivíduos cujos papéis são importantes para o desenvolvimento do SCG. O estudo aponta que o sistema de controle no contexto da empresa familiar é muitas vezes mais centralizado e baseado em controles culturais, contexto no qual os contatos pessoais, as relações informais e o trabalho em conjunto ajudam a construir e reproduzir a confiança na organização, mesmo sem estruturas formais (posições sociais são, portanto, mais importantes do que os títulos formais) ou de informações formais (contabilidade).

De acordo com a revisão da literatura, a estrutura de propriedade e controle é um aspecto importante em termos de SCG na empresa familiar. Possuir a totalidade ou grande maioria do capital e estar envolvido da gestão da empresa garante à família o controle, a autoridade e o poder de legitimidade de suas decisões (Gedajlovic et al., 2004; Carney et al., 2005). Essa configuração garante a influência dos objetivos da família no planejamento estratégico da empresa e nas decisões cotidianas (Kotey, 2003).

Para a operacionalização desses objetivos, formalizados no planejamento estratégico, as empresas se utilizam de ferramentas de gestão como (i) o orçamento (Covaleski, Evans, Luft, e Shields, 2003; Davila & Wouters, 2005), (ii) as medidas financeiras ou medidas não financeiras (Ittner & Larcker, 1998), (iii) as informações contábeis (Mouritsen, 1996; Moilanen, 2008), dentre outros mecanismos formais de controle e acompanhamento dos resultados (Simons, 1995; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008), e de controle social e

cultural dos comportamentos na empresa (Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008).

No entanto, a literatura em empresas familiares sinaliza que essas organizações costumam apresentar mecanismos de controle menos formalizados se comparadas a empresas não familiares (Kotey, 2003; Gedajlovic et al., 2004; Speckbacher & Wentges, 2012; Hiebl et al., 2015). Com relação ao tema da folga organizacional, esses resultados podem ajudar a explicar como o conceito de folga é construído pela família (estrutura de poder que pode legitimar a prática da folga) e utilizado pelos gestores na organização. O nível de incerteza envolvido no momento do planejamento da empresa para o ano seguinte, por exemplo, pode ser maior nesse tipo de organização em função da menor formalização de seus mecanismos de gestão, o que por conseguinte pode impactar em uma maior necessidade de folga por parte dos gestores, para suprir a insegurança no cumprimento dos planos.

Upton et al. (2001), Moores e Mula (2000), Kreiser et al. (2006), Gedajlovic et al. (2004) Giovannoni et al. (2011) e Speckbacher e Wentges (2012) não só reconhecem a utilização de mecanismos de controle nas empresas familiares, como sinalizam aspectos particulares em sua utilização. Por exemplo, Speckbacher e Wentges (2012) apontam que o planejamento é compartilhado pelo proprietário da empresa com os gerentes de modo muito informal, em reuniões ou outros canais de comunicação. Essa prática, segundo os autores, influencia também no nível de formalização das metas financeiras atreladas ao contrato de incentivos da empresa.

Segundo Carney et al. (2005) a personalização da autoridade na empresa familiar pode explicar a adoção de práticas particularistas. Para exemplificação, apresenta-se uma dada situação:

Proprietários contratam gestores profissionais por causa de sua experiência, e eles são esperados para empregar critérios racionais de decisão em suas atividades como gestores. Os gestores em empresas familiares também devem empregar critérios racionais de decisão, mas os direitos de controle da família permitem que a mesma intervenha nos assuntos da empresa para substituir por outros critérios “particularistas” de sua escolha. Essa liberdade implica maior variabilidade no exercício da autoridade (Carney, 2005, p. 255).

Para Chrisman et al. (2012, p. 270) “a personalização da autoridade em empresas familiares pode dar origem a decisões ideológicas que se desviam do comportamento racional, de maximização do lucro”. Esse comportamento decorre da importância dos objetivos não financeiros nesse tipo de organização (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2010, 2012).

Destaca-se que esse comportamento pode trazer impactos diretos em termos de SCG, uma vez que dificulta o estabelecimento de parâmetros, condições ou regras universais na empresa – por exemplo, contratos com fornecedores, política de prazos com clientes. Conforme observado por Speckbacher e Wentges (2012), empresas familiares com alto nível de influência da família tendem a reproduzir as práticas e rotinas nos demais níveis hierárquicos da organização.

Ainda em relação a mecanismos de controle, as empresas familiares são caracterizadas pelo uso de controles culturais, ou seja, forte apelo à tradição, crenças e valores comuns para a organização (Merchant, 1985; Moilanen, 2008). Esse controle é institucionalizado por meio de pressupostos e crenças básicas que, por sua vez, são refletidos no comportamento dos sujeitos da organização (Schein, 1985). Na empresa familiar, os valores que permeiam a organização advêm da família (Kotey, 2003; Chrisman et al., 2012). Por exemplo, a confiança é valor importante na orientação dos relacionamentos em empresas familiares (Berrone et al., 2012). Dessa forma, o controle cultural representa um sistema de significados baseado em laços sociais e controles informais, que disponibilizam a informação organizacional e os objetivos e valores da empresa familiar (Schäffer et al., 2015; Efferin & Hartono, 2015).

O contexto particular de empresas familiares em termos de SCG abre a possibilidade de discutir o conceito de folga organizacional de uma perspectiva diferente. Acredita-se que a personalização da autoridade na empresa, sob a figura da família proprietária, não só traga um impacto direto em relação à discussão do papel da folga na organização, como releve quando, quem, onde e sob qual configuração essa prática é permitida ou denegada na empresa.

2.3 Modelo conceitual do estudo

Alguns estudos têm reconhecido o uso do conceito de folga em empresas familiares. Kim et al. (2008) discutem que as empresas familiares têm utilizado folga para perseguir a inovação. Braun e Latham (2009) sugerem que uma liderança unificada (*CEO Duality*) e o acesso à folga fornecem à família meios para enfrentar períodos de dificuldades econômicas. Peng et al. (2010) sugerem que existe uma relação positiva entre a folga organizacional e o desempenho da empresa, e que a *CEO Duality* modera essa relação positivamente nas empresas *Private Owned Enterprises (POEs)*. Supõe-se que os CEOs nas POEs são suscetíveis a manterem os interesses da empresa em mente quando tomam suas decisões sobre folga organizacional (George, 2005), uma vez que têm um profundo conhecimento e envolvimento na definição dos

planos, assim como têm participação ativa na execução prática, vivenciando os desafios da gestão.

A mesma ideia é esperada para uma empresa familiar privada. O envolvimento da família proprietária na gestão da empresa, por exemplo, repercute em um profundo conhecimento do negócio e pode também criar um sistema de gestão que favoreça estratégias conservadoras (Chrisman et al., 2013).

A família pode, por meio de sua autoridade, decidir trabalhar com uma política de estoque mínimo superior ao necessário para atender a demanda atual, com o propósito de estar preparada e abastecida em um aumento da demanda, ou ainda como forma de garantia quando o reabastecimento dos estoques depende de fatores externos, como importação, ou quando há dificuldade de fornecimentos de produtos necessários. A prática da folga sinaliza a expectativa da empresa em obter benefícios futuros, como no caso dos estoques, por meio de uma estratégia que focalize o aumento de seu *Market Share*, assim como também atenta para a preocupação com a garantia das atividades no curto prazo, diminuindo a dependência da empresa para com os fornecedores (Mayrhofer, 1997).

De acordo com a literatura, a folga organizacional costuma ser criada em tempos de resultados econômicos positivos, podendo ser utilizada em períodos de crise com o intuito de amortecer impactos (Cyert & March, 1956; Lukka, 1988; Schoute & Wiersma, 2015), ou mesmo ser ampliada durante os períodos de crise, no sentido de preparar a empresa para um momento de retomada da economia. Nesse caso, encorajam-se iniciativas criativas, como a capacitação de seus profissionais, ou mesmo a contratação e treinamento de novos funcionários, e a ampliação de espaços e capacidade instalada no intuito de absorver uma parcela ainda maior de mercado. Isso mostra a folga como uma espécie de fonte de ajuste entre a orientação de curto prazo e a expectativa de futuro (planos de longo prazo).

A visão de longo prazo é um tema muito importante para as empresas familiares, pois reflete a operacionalização de um objetivo intrínseco desse tipo de organização, o desejo de continuidade do negócio sob o controle familiar (Chua et al., 1999) e a preservação da riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012).

Ao praticar uma gestão com um horizonte temporal estendido, preocupada com objetivos não financeiros (Chrisman et al., 2004; Sharma, 2004; Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012) e planejamento de longo prazo (Songini et al., 2013; Chrisman et al., 2012), a empresa familiar sinaliza espaço para a discussão da folga organizacional.

Para melhor compreensão do papel da folga organizacional na empresa familiar, faz-se necessário entender o processo de gestão da empresa em termos de estrutura, mecanismos de controle, procedimentos e ritos (Frezatti et al., 2009). Por exemplo, quando a família proprietária, dada sua autoridade e envolvimento direto nas rotinas da empresa (Daily & Dollinger, 1992; Kotey, 2003), está disposta a realizar investimentos na ampliação do parque fabril, mesmo que esse parque fabril atualmente comporte uma margem discreta de crescimento, assumindo os riscos de diminuir sua rentabilidade no curto prazo em prol da expectativa de retornos maiores no longo prazo, a empresa sinaliza que o tema da folga é analisado sob uma estrutura de mecanismos de controle capaz de orientar essa decisão.

Conforme indicado na literatura, essa decisão pode estar relacionada a uma folga física (Mayrhofer, 1997; Voss et al., 2008; Bradley, Aldrich, Shepherd & Wiklund, 2011) vinculada a uma expectativa de benefícios futuros – dispor de uma empresa preparada para atender futuras demandas e comportar um crescimento planejado. A operacionalização dessa modalidade de folga na empresa perpassa a estrutura responsável pela definição e delegação das responsabilidades de planejamento, controle e acompanhamento das ações tomadas. São necessários relatórios para o acompanhamento e controle dos impactos dessa decisão nos resultados da empresa, como a análise da capacidade produtiva e indicadores de produtividade e lucratividade, assim como se recorre aos ritos, na forma de reuniões, encontros formais ou informais para reforçar o cumprimento das metas estipuladas para as pessoas envolvidas.

Isso denota a importância da organização da empresa em termos de estrutura organizacional (Adler & Borys, 1996), estrutura de governança (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008), planejamento (Flamholtz, Das & Tsui, 1985; Simons, 1995; Frezatti et al., 2011), orçamento (Flamholtz, 1983; Simons, 1995; Covaleski et al., 2003), indicadores financeiros e não financeiros (Ittner & Larcker, 1998), sistema de recompensa (Flamholtz et al., 1985; Van der Stede, 2007), procedimentos e ritos (Macintosh & Daft, 1987), além de formas de controles culturais e sociais (Alvesson & Kärreman, 2004; Molainen, 2008). Buscou-se ilustrar esse processo na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de gestão da folga organizacional

Fonte: Adaptado de Frezatti et al. (2017)

Conforme ilustrado na Figura 2, a gestão da folga organizacional mediante a mobilização de elementos de estrutura, mecanismos de controle, procedimentos e ritos viabiliza à família proprietária (seu modelo mental), usualmente envolvida em decisões dessa natureza, determinar o quanto está disposta a abrir mão de retornos no curto prazo em prol da performance ou maior segurança econômica no longo prazo. A questão instiga o debate sobre quando a folga organizacional representa uma expectativa de rentabilidade futura, (i) sob uma condição aceita de risco em que o modelo de gestão da organização permite o seu acompanhamento, ou (ii) quando apenas representa um custo extra que, assim sendo, deve ser evitado ou extirpado na organização.

Como a folga organizacional é um conceito amplo na literatura, e o domínio da empresa familiar também oferece várias nuances para a investigação, a pesquisa foi conduzida no sentido de compreender o papel da folga em termos de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros. Desse modo, as decisões em relação a cada natureza de recurso passam a ser investigadas em profundidade na organização, observando a configuração de autoridade e poder das pessoas envolvidas e a natureza da atividade desenvolvida, assim como os mecanismos, procedimentos e ritos de acompanhamento e controle vinculados a essa decisão.

Nesse sentido, chegou-se ao desenho teórico da pesquisa, que reconhece que as particularidades da empresa familiar exercem influência sobre a configuração do SCG da empresa que, por sua vez, pode conter formas de folga organizacional no intuito de conferir flexibilidade à gestão para o alcance de seus objetivos.

Figura 3 – Desenho teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo teórico da pesquisa busca sistematizar a folga organizacional observando a interação entre as particularidades da família e o sistema de controle gerencial da empresa, âmbito em que se discute a folga organizacional, tendo em mente a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a presente pesquisa busca discutir em profundidade o tema da folga organizacional no contexto da empresa familiar.

Apresenta-se na Tabela 5 os construtos, definições e operacionalizações utilizados na pesquisa como direcionais para a coleta e análise de dados.

Tabela 5 – Construto teórico da pesquisa

Construto	Definição	Operacionalização	Autores
Particularidades da empresa familiar			
Envolvimento	Refere-se ao envolvimento direto dos membros da família na gestão da empresa.	Membros da família ocupam cargos na empresa; Membros da família deliberam sobre assuntos estratégicos, táticos e operacionais.	Kotey (2003); Chrisman et al., (2012)
Influência	Refere-se à capacidade dos membros da família em exercer autoridade e controle na organização.	Personalização da autoridade na figura dos membros da família; Membros da família tomam as decisões estratégicas na empresa; Carisma dos membros da família.	Carney (2005); Gedajlovic et al. (2004); Berrone et al. (2012).
Desejo de continuidade do negócio sob o controle familiar.	Refere-se à intenção da continuidade do negócio na família com o passar das gerações por meio da manutenção do controle.	Concentração da propriedade e controle e Gestão centralizada pela família; Membros da família têm preferência por investimentos de longo prazo; Sucessão.	Chua et al. (1999); Gomez-Mejia et al., (2007); Berrone et al, (2012).
Sistema de controle gerencial (SCG)			
Planejamento	Refere-se ao processo de planejamento da empresa, que pode incluir desde o planejamento estratégico (longo prazo) até o planejamento mais imediato (próximos períodos, ano).	A empresa utiliza planejamento estratégico; A empresa realiza anualmente o planejamento para o próximo período; Ocorrem reuniões de rediscussão do planejamento.	Alvesson e Kärreman (2004); Langfield-Smith (2008); Flamboltz et al., 1985).
Cibernéticos	Referem-se aos mecanismos de controle utilizados pela gestão para direcionar resultados e comportamentos na empresa. Podem ser: planejamento, orçamento, indicadores de desempenho, etc.	A empresa utiliza orçamento; A empresa utiliza controle orçamentário; A empresa utiliza indicadores de desempenho; A empresa utiliza métodos de custeio;	Alvesson e Kärreman (2004); Covaleski et al., (2003); Van der Stede (2007); Simons (1995); Malmi e Brown (2008).
Recompensa	Refere-se à utilização de um sistema de recompensas na empresa, baseado, por exemplo, no alcance de indicadores de desempenho.	A empresa utiliza sistema de recompensa; Pode ter como base o desempenho do funcionário, equipe, ou organização como um todo; Pode estar associado ao alcance das metas orçamentárias.	Flamboltz et al., (1985); Bonner e Sprinkle (2002); Alvesson e Kärreman (2004).
Administrativo	Refere-se (i) à estrutura de governança (ii) à estrutura organizacional, e (ii) aos procedimentos, práticas e ações a serem tomadas no sentido do alcance das tarefas ou comportamentos esperados.	Unificação da propriedade e gestão; <i>Board</i> diretivo; Lógica de controle utilizada no organograma da empresa; Manuais de execução de atividades; Levantamento de relatórios para acompanhamento de tarefas;	Alvesson e Kärreman (2004); Adler e Borys (1996); Abernethy e Chua (1996). Macintosh e Daft (1987); Simons (1995); Malmi & Brown (2008).

Continua ...

... Continuação

Construto	Definição	Operacionalização	Autores
Particularidades da empresa familiar			
Cultural	Refere-se aos mecanismos de ordem cultural/social baseados em valores utilizados pela gestão para direcionar resultados e comportamentos. .	A empresa tem normas de condutas estabelecidas; Valores como confiança, lealdade, idoneidade são importantes na empresa e orientam comportamentos.	Alvesson e Kärreman (2004); Simons (1995); Macintosh e Daft (1987).
Folga Organizacional			
Recursos humanos	É definida como a presença de um número de empregados excedente a aquele requerido para o cumprimento das demandas da organização, ou a disposição de profissionais altamente capacitados com habilidades a serem aproveitadas em outras áreas da empresa.	Número de funcionários superior ao necessário para o atendimento das atividades da empresa; Funcionários com alta capacidade crítica, envolvimento e pró-atividade; Funcionários dispõem de tempo e habilidades para assumir mais ou novas funções na empresa sem prejuízo no cumprimento de sua atividade principal.	Mishina et al., (2004); Baloc et al. (2014); Salge e Vera (2013); Vanacker et al. (2013); Richtné et al. (2014).
Recursos físicos	É definida como a disponibilidade de espaço físico (terrenos, edificações), capacidade instalada (maquinários e equipamentos, mobiliário em geral) além do necessário para o cumprimento da demanda. Estoques a um nível superior à demanda também são classificados como uma reserva física.	O espaço em termos de terreno da empresa permite expansão; O espaço em edificações da empresa permite aumentar nos próximos anos; A empresa dispõe de equipamentos e mobiliários sobressalentes que podem ser facilmente aplicados em situações de crescimento e/ou expansão; A empresa opera abaixo de sua capacidade instalada total. A empresa possui uma política de estoques mínimos confortável, que além da segurança na operação, permite também atender a futuras demandas.	Mayrhofer (1997); Voss et al. (2008); Bradley et al. (2011).
Recursos tecnológicos	É definida pela disponibilidade de uma estrutura tecnológica nas áreas produtivas e administrativas da empresa além da necessária para o cumprimento da demanda.	Utilização de um software capaz de atender mais demandas do que a empresa realiza no momento; Estrutura tecnológica de maquinário e equipamentos em excesso ao necessário para o cumprimento das atividades da empresa.	Bourgeois (1981); Salge e Vera (2013); Vanacker et al. (2013).
Recursos financeiros	É definida pela disponibilidade de recursos financeiros a um nível superior ao necessário para o cumprimento das atividades de algum gestor ou divisão. Materializa-se em termos de reserva orçamentária. “Intencional subestimação das receitas e capacidade produtiva e/ou superestimação de custos e recursos necessários para o cumprimento da meta orçamentária” (Dunk & Nouri, 1998, p. 73).	Maior facilidade no cumprimento das rotinas financeiras da empresa; Disponibilidade de aplicações destinadas a situações específicas; Reinvestimento de grande parte dos lucros; Os gestores têm facilidade na obtenção de verbas extras; Facilidade na aprovação da proposta orçamentária. Utilização de referências históricas para previsão de despesas; Criação de reservas para lidar com situações de incerteza; Facilidade no alcance das metas de receitas e despesas.	Vanacker et al. (2013); Moses (2002); Bourgeois (1981); Bradley et al., (2011); Chen et al. (2016); Cyert e March (19638); Lukka (1988); Van der Stede (2000); Nazarova (2014); Dunk e Nouri (1998).

Continua ...

Conclusão			
Construto	Definição	Operacionalização	Autores
Particularidades da empresa familiar			
Objetivos organizacionais			
Objetivos financeiros	Refere-se ao objetivo de maximizar resultados, gerar valor ao capital investido na empresa, por meio de suas atividades.	Acompanhamento do faturamento; Acompanhamento de indicadores de desempenho; Controle orçamentário (Orçado x Realizado).	Sharma (2004); Chrisman et al. (2012).
Objetivos não financeiros	Refere-se aos objetivos voltados a preservar a riqueza socioemocional (influência, identidade e dinastia) da família na empresa	Gestão que privilegia a visão de longo prazo; Continuidade do negócio como legado da empresa; Membros da família sentem-se orgulhosos por fazer parte da empresa. Apego emocional dos membros da família ao negócio; Vínculos sociais da família e organização;	Gomez-Mejia (2007); Chrisman et al. (2012); Berrone et al. (2012).

Fonte: Desenvolvido pela autora com base na literatura.

Esse construto orienta a análise do estudo no sentido de discutir as particularidades da empresa familiar, suas características em termos de SCG, focalizando especificamente em entender e explicar a utilização da prática de folga organizacional para o alcance dos objetivos da empresa.

2.3.1 Possíveis implicações

O envolvimento da família na gestão e governança influencia o uso de mecanismos de controle na empresa (Songini et al., 2013). A utilização de alguma forma de folga em mecanismos formais de gestão, como no orçamento, por exemplo, pode representar uma intenção de viabilizar possíveis flexibilidades nos planos (Davila & Wouters, 2005; Elmassri & Hariss, 2011; Nazarova, 2014).

Como a família mantém uma relação muito próxima com as pessoas e atividades desenvolvidas na empresa, dados os vínculos sociais da família (Berrone et al., 2012), a viabilização de uma margem de segurança no orçamento, para que o gestor possa lidar com circunstâncias de incerteza, indica a confiança e a importância das relações sociais como uma forma de controle informal, o que se relaciona à prática da folga organizacional.

Uma vez que a autoridade dessa decisão está concentrada na família proprietária, em função da necessidade de controle e influência (Berrone et al., 2012), as delimitações em termos de circunstâncias permitidas, montante, área, pessoas responsáveis pela gestão dos recursos e acompanhamento dos resultados esperados com essa prática, passam pelo escrutínio da família,

o que assegura o alinhamento do uso da folga para com os objetivos organizacionais. A família passa a figurar como um mecanismo de controle para a prática da folga, no sentido de assegurar que a folga seja criada e utilizada em prol dos objetivos da empresa (Frezatti et al., 2013a). Ou, pelo menos, que sua utilização esteja alinhada aos objetivos da família, quando, por exemplo, dada alguma situação do arranjo familiar em termos de coalizão, houver conflito entre os interesses predominantes da empresa e da família.

A influência da família proprietária na organização, em termos de gestão, impacta desde a concepção dos objetivos organizacionais, materializados na figura do planejamento estratégico (Kotey, 2003), práticas, rotinas e comportamentos da organização (Berrone et al., 2012), além, é claro, do exercício da autonomia e poder de gestão (Berrone et al., 2012). Esse construto permite discutir a folga sob vários aspectos: (i) a folga pode assumir um papel estabilizador frente a possíveis intempéries, uma vez que a empresa tem a necessidade de assegurar a continuidade do negócio sob o controle familiar (Gomez-Mejia et al., 2007); (ii) a folga pode ser utilizada como estratégia para incentivar posturas inovativas e o crescimento orgânico da empresa, novamente no sentido de assegurar a influência da família no negócio; e (iii) a operacionalização da folga no SCG da empresa, no sentido de analisar o efetivo desempenho do seu papel, seja ele estabilizador, seja ele estratégico.

Além dos elementos formais de gestão discutidos em relação à folga, mecanismos de controle cultural e social também tangenciam a discussão. De acordo com estudos anteriores, confiança, lealdade e comprometimento são valores muito importantes no negócio da família, que se refletem, por exemplo, no tempo de carreira dos funcionários e na proximidade dos relacionamentos na organização (Benedict, 1968; Molainen, 2008). Nazarova (2014) analisou a folga organizacional em uma empresa Russa que anualmente lida com as dificuldades e incertezas relacionadas ao inverno rigoroso ao qual é exposta. A autora focou sua análise nos desafios do departamento de logística, além, é claro, de investigar o processo orçamentário como um todo. Segundo as evidências obtidas, a confiança é um traço essencial para a discussão da folga como algo benéfico para a organização como um todo.

Os resultados mostram que os recursos escondidos na(s) folga(s) orçamentária(s) estão, de fato, disponíveis para outras unidades. Além disso, eles são implicitamente criados para outras unidades. Com efeito, devido a fortes laços sociais e relações de confiança entre os atores expostos a desafios contextuais semelhantes, o fenômeno tradicionalmente criticado de uma

folga orçamental pode ser visto sob uma nova perspectiva neste caso e, de fato, serve a outros fins. Nesse caso, a confiança não é uma contrapartida para uma prática estabelecida, mas é a condição para tornar essa prática eficiente. Os atores podem criar folga orçamentária porque eles são confiáveis por seus colegas, e não o oposto (Nazarova, 2014).

Nesse sentido, é indispensável analisar como o tema da folga é construído na organização também sob a lente dos valores e controles culturais envolvidos nesse processo. Conforme apresentado por Nazarova (2014), a folga pode se materializar no SCG da empresa por meio do orçamento, que é o artefato utilizado no sentido de operacionalizar o planejamento estratégico da empresa (Covaleski et al., 2003). No entanto, discute-se que o conceito de folga pode estar presente já no momento da elaboração do planejamento, por exemplo, quando da análise da utilização da capacidade instalada, número de funcionários demandados para o cumprimento dos planos e um possível crescimento, espaço físico e tecnologia. No momento dessa projeção, a administração já discute os possíveis direcionamentos e parâmetros relacionados à gestão de recursos, o que reforça a discussão da interface entre o tema da folga organizacional e o processo de planejamento da empresa (Frezatti, et al., 2011; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

A materialização desse planejamento no orçamento passa pela decisão da elaboração das metas orçamentárias de receitas (Van der Stede, 2000; Yuen, 2004), de custos e de despesas (Davila & Wouters, 2005; Nazarova, 2014). Esse processo em si traz a discussão da folga orçamentária como uma “intencional subestimação das receitas e capacidade produtiva e/ou superestimação de custos e recursos necessários para o cumprimento da meta orçamentária” (Dunk & Nouri, 1998, p. 73). A literatura associa esse fenômeno ao desejo dos gestores e funcionários de facilitar o alcance das metas orçamentárias quando o sistema de remuneração utiliza a meta orçamentária como indicador (Dunk, 1993).

Davila e Wouters (2005), em contrapartida, apresentam a prática da folga orçamentária como algo benéfico e permitido na organização em situações de incerteza ou múltiplos objetivos – qualidade, prazos, atendimento ao cliente. Argumenta-se que o orçamento da organização representa a perspectiva financeira dos recursos mobilizados para o alcance dos objetivos da família proprietária do negócio. Assim, caso a família proprietária adote um modelo de gestão que privilegie decisões de longo prazo, em certo nível o orçamento da organização deverá trazer

indicativos dessa natureza. Caso contrário, perderia sua capacidade de acompanhamento e referencial do desempenho esperado e planejado para determinado período.

Destaca-se que, apesar dos recursos humanos, físicos e tecnológicos serem tratados em termos financeiros no orçamento da organização, considera-se importante para o trabalho discutir a natureza desses recursos em termos operacionais de folga, e as possíveis implicações decorrentes disso. O papel do orçamento nesse caso é de auxiliar na compreensão sobre como a folga é construída e gerenciada pelos sujeitos na organização. Acrescenta-se que a análise da folga financeira decorrente do processo de estabelecimento das metas de faturamento (Lukka, 1988) permite também a análise da modalidade de “verba extra”, ou seja, a possibilidade de os gestores solicitarem recursos não previamente orçados, o que denota uma prática associada à permissão de flexibilidade em situações que representam uma expectativa de benefício e atendam a uma estrutura de controle para legitimar a prática.

Organizações que dispõem de folga em recursos humanos aumentam sua performance por meio do efeito moderador de incremento de aprendizagem e capacitação (Salge & Vera, 2013). Gastos com treinamento e capacitação de funcionários usualmente são os primeiros a serem cortados em tempos de crise. Quando a empresa mantém uma política de capacitação e treinamento de funcionários, seja no intuito de incentivar inovações e melhorias, seja no intuito de preparação para um cenário de recuperação econômica, traz indicativos da prática de folga organizacional associada a um planejamento de crescimento e expansão da empresa. Nessas circunstâncias, aderente a um modelo de gestão mais alongado, a folga representa um aumento no custo e uma consequente diminuição do resultado do período, que no entanto é justificada por um discurso de crescimento ou de estruturação da empresa, alinhada a um olhar de longo prazo. Por exemplo, a empresa pode, mobilizando recursos e pessoas disponíveis na organização, reorganizar seus processos, repensar tarefas, buscar oportunidades. Uma organização dificilmente poderia realizar essas atividades se estivesse trabalhando com 100% de sua capacidade instalada e de pessoal. Como resultado, poderia cair em um círculo vicioso, cujo resultado financeiro nem sempre é garantir a continuidade dos negócios (Mayrhofer, 1997).

Desse modo, empresas familiares podem vislumbrar ainda mais vantagens provenientes da prática da folga, uma vez que a autoridade (particularismo), o profundo conhecimento do negócio e a influência nos comportamentos da organização podem representar um tipo de

flexibilidade para o processo de tomada de decisões. Essa flexibilidade é apontada como um fator importante, que pode influenciar e direcionar a capacidade da empresa de criar e ajustar diferentes formas de folga na organização (Van der Stede, 2000; Davila & Wouters, 2005; Nazarova, 2014; Lozanno, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de produzir uma discussão sobre o papel da folga organizacional no alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar, desenvolveu-se um trabalho de campo interessado na percepção e interpretação dos sujeitos a respeito do tema.

3.1 Delineamento metodológico da pesquisa

Chua (1986a, p. 603) afirma que “o conhecimento é produzido por pessoas, para as pessoas, e é sobre pessoas e seu ambiente social e físico. Contabilidade não é diferente”. Em linha com essa reflexão, para analisar folga em uma empresa familiar como uma construção social (Berger & Luckmann, 1991; Tomkins & Groves, 1983; Chua, 1986a; Crotty, 1998), conduziu-se uma pesquisa qualitativa (Ahrens & Chapman, 2006; Stake, 2010), sob a abordagem interpretativista (Hopper & Powell, 1985; Baker, & Bettner, 1997; Kakkuri-Knuuttila et al., 2008; Lukka & Modell, 2010), por meio de um estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Lukka & Kasanen, 1995; Cooper & Morgan, 2008; Jönsson & Lukka, 2007; Marques, Camacho & Alcantara, 2015). Deste modo, o desenho metodológico da pesquisa pode ser sumarizado na Figura 4.

Figura 4 – Desenho metodológico da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora com base em Crotty (1998).

Epistemologia, segundo Crotty (1998 p. 3) é “a forma de entender e explicar como nós sabemos o que sabemos”, a perspectiva teórica está associada à “esfera filosófica que informa o método - um contexto para o processo e fundamentação da sua lógica e critérios.” (p. 3). Quanto a metodologia, Crotty (1998) define como a estratégia da pesquisa em si, profundamente

relacionada com os métodos utilizados para obter os dados e desenvolver a análise no intuito de responder a questão de pesquisa do estudo.

No presente estudo, a pesquisadora parte dos fundamentos do construcionismo social, pois vê na interação do sujeito com o mundo que o rodeia o ambiente adequado para o processo de construção do conhecimento (Crotty, 1998). Segundo Lukka & Modell (2010, p. 463) o construcionismo social reconhece “o papel incontornável de julgamento e "verdades" inferidas inter-subjetivamente por parte dos pesquisadores ao fazer sentido de determinados significados.”. O processo de investigação foi desenvolvido sob a abordagem teórica do interpretativismo (Chua 1986a, Lukka & Modell, 2010) aderente à raiz epistemológica do construcionismo, por ter foco na compreensão dos significados de fenômenos muitas vezes únicos, partindo das pessoas para tecer descrições e explicações de “algo sobre algo” (Chua, 1986, Morgan, 1988, Lukka, 2014).

A opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso deu-se em função desse método permitir uma investigação de profundidade, completa e contextual de uma organização ou evento específico (Cooper & Morgan, 2008). Segundo Lukka e Kasanen (1995), esse método oferece ao leitor novas e revigorantes perspectivas, observações e interpretações completas de um ou poucos objetos de pesquisa. Sendo assim, entende-se que o método de estudo de caso é capaz de fornecer os elementos necessários para compreender e explicar o evento da folga organizacional em uma empresa familiar como forma de viabilizar a flexibilidade no processo de gestão.

A revisão de literatura realizada não identificou outros estudos que abordassem o tema da folga organizacional em empresas familiares sob mesmo enfoque metodológico aplicado no presente estudo. Assim, ao desenvolver um estudo de caso interpretativista, permite-se explorar o tema da folga organizacional e as particularidades da empresa familiar sob uma perspectiva alternativa aos métodos tradicionais (Eisenhardt, 1989; Gioia & Pitre, 1990).

De acordo com Jönsson e Lukka (2007), o ponto central do estudo de caso concerne ao contato direto do pesquisador com os sujeitos, sistemas ou processos no campo, utilizando-se de práticas convencionais da pesquisa etnográfica, como a realização de entrevistas, observações e suporte de arquivos e documentos para a confecção da base de materiais empíricos da pesquisa.

Essa proximidade com o campo permite ao pesquisador interpretativista ter um profundo conhecimento do cotidiano da organização, sua estrutura, sujeitos, sistema de regras sociais e de comunicação (Kakkuri-Knuuttila et al., 2008) e, de acordo com a literatura, é apontada como um traço da pesquisa intervencionista (Jönsson & Lukka, 2007; Malmi & Granlund, 2009).

Ao final do processo de investigação, foi acordada entre a diretoria da empresa e a pesquisadora uma reunião para a discussão e apresentação dos produtos provenientes desta pesquisa. Os resultados da pesquisa são compreendidos como fruto da discussão entre os entendimentos que permeiam a organização e a percepção da pesquisadora sobre como o fenômeno investigado ocorre, à luz de estudos anteriores ou estudos que ajudam a resolver a problemática do estudo. Estes resultados da pesquisa são vistos para gerar alguma forma de impacto direto na gestão da empresa, por meio da discussão e apresentação da prática da folga como parte integrante do processo de planejamento e controle dos recursos na organização. Há, também, um possível impacto indireto, dado o envolvimento da pesquisadora na organização e o desenvolvimento da crítica/autocrítica dos envolvidos na pesquisa sobre o processo de planejamento e controle de recursos na empresa.

O envolvimento do pesquisador no campo valoriza a discussão do tema da investigação sob uma perspectiva interna, de membro integrante daquele grupo social (*emic perspective*) em que se reconhece e aceita a subjetividade dos significados (Lukka & Modell, 2010). Esse olhar alternativo, no entanto, contrasta com estratégias metodológicas e perspectivas teóricas que pregam a neutralidade da pesquisa, por meio do afastamento entre pesquisador e objeto de pesquisa, ou seja, quando o pesquisador é visto como um agente externo à organização (*etic perspective*) (Lukka & Modell, 2010). Essa distinção entre as perspectivas *emic* e *etic* foi introduzida pelo linguista e antropólogo Kenneth Pike em 1954 (Pike, 1954).

Apesar da adoção da perspectiva *emic* ser uma característica das pesquisas interpretativistas, estudos recentes como Kakkuri-Knuuttila et al. (2008) e Lukka e Modell (2010) têm discutido a forma pela qual os pesquisadores interpretativistas têm concebido a subjetividade e seu potencial explicativo em suas pesquisas. Kakkuri-Knuuttila et al. (2008) observaram que a pesquisa interpretativista pode incluir elementos de compreensão da ação humana a partir da perspectiva *emic*, assim como contemplar uma perspectiva *etic*, por exemplo, ao fornecer explicações de um ponto de vista mais externo, sem perder sua essência interpretativista. Os autores argumentam que além do aspecto descritivo, pesquisas interpretativas também tem a

capacidade de fornecer explicações sob os fenômenos investigados, e assim contribuir para a discussão ou desenvolvimento de novos quadros teóricos (Eisenhardt, 1989; Lukka, 2014).

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, a perspectiva *emic* está relacionada à inter-subjetividade das “verdades” inferidas pela pesquisadora no processo de entendimento dos significados construídos pelo grupo analisado. O que significa dizer que o entendimento do assunto estudado leva em consideração a visão de mundo e de ser da pesquisadora (Schwandt, 1999), envolvimento da pesquisadora no campo (*emic*), as experiências vividas e a proximidade com os sujeitos que aplicam esses conceitos socialmente construídos em seus cotidianos na organização são valorizados e reconhecidos como parte integrante no processo de significação e compreensão do fenômeno investigado.

Já a perspectiva *etic* se mostra presente na pesquisa a partir do papel da teoria no trabalho (Lukka & Modell, 2010) e da possibilidade de traçar explicações para o fenômeno investigado (Kakkuri-Knuuttila et al., 2008; Lukka & Modell, 2010). Destaca-se que a teoria não aparece em um sentido normativo, mas para orientar a problemática do estudo e a organização das evidências empíricas (Cooper & Morgan, 2008). Segundo Timmermans e Tavory (2012) preparação teórica prévia não apenas auxilia em um arcabouço para análise e argumentação, como também em uma estratégia metodológica que privilegia o retorno ao campo em uma constante “*back-and-forth*” entre a análise e a coleta de dados. Esse recurso permite ao pesquisador um profundo conhecimento do fenômeno investigado (Dubois & Gadde, 2002).

Segundo Chua (1986a) a realidade é algo emergente, subjetivamente criado e objetivado por meio da interação humana. Desse modo, também o processo de investigação passa pela interdependência ente o sujeito e o objeto. Ou seja, o significado da folga organizacional na empresa investigada, subjetivo aos sujeitos da empresa e à pesquisadora, passa a ser objetivado a partir da interação dos sujeitos e da utilização do conceito construído por estes sujeitos nas práticas de gestão desta empresa. Este processo, está alinhado à uma postura inter-subjetiva para a discussão da natureza dos significados (Hines, 1988; Schwandt, 1999; Lukka & Modell, 2010).

Parte-se do pressuposto que a proximidade com o contexto e agentes envolvidos no fenômeno da folga organizacional, viabilizada em um estudo de caso, previamente orientado pela teoria, é fundamental para um melhor entendimento do tema. Permite, ainda, a discussão sobre as

situações, arranjos e estruturas em que a folga pode ser mobilizada na empresa familiar de modo a auxiliar o alcance de seus objetivos. Ou seja, o estudo de caso não apenas auxiliará no entendimento do tema, por meio de seu papel descritivo, como também permitirá o desenvolvimento de explicações (Eisenhardt, 1989; Kakkuri-Knuuttila et al., 2008; Lukka & Modell, 2010; Lukka, 2014).

A pesquisadora buscou garantir a autenticidade dos resultados da pesquisa, ou seja, promover um rico entendimento ao leitor sobre o que acontece no campo em relação ao fenômeno investigado (Lukka & Modell, 2010). Para isso, a pesquisadora e a empresa investigada despenderam 6 meses de contato direto com o processo de investigação, período em que foram realizadas horas de entrevistas, conversas informais, observações, reuniões para levantamento de informações e preparação de documentos. A intenção com isso, foi de acessar o campo profundamente no sentido de desenvolver a compreensão *emic* do fenômeno investigado (Weick, 2007; Lukka & Modell, 2010). Esta preocupação conforme a literatura está associada a “validade” da descrição e análise do caso (Lukka & Kasanen, 1995; Lukka & Modell, 2010).

Ainda no sentido de conferir autenticidade ao relatório de campo a pesquisa buscou envolver o maior número de atores possíveis na investigação do problema, de modo à permitir a identificação de padrões de convergência e divergência nas percepções do indivíduos (Yin, 2015). Também viabilizou uma devolutiva prévia do relatório de campo ao profissional da empresa responsável por acompanhar o desenvolvimento da pesquisa após a análise dos dados. A intenção da pesquisadora com isso foi (i) atender o acordo ético firmado com a empresa; e (ii) ter um *feedback* de um membro da organização em relação as percepções e interpretações da pesquisadora sobre o fenômeno investigado (Hoque, 2006), com isso, poderiam ser identificados possíveis desajustes, culminando na necessidade de uma profunda reflexão sobre as razões para tal, sem descartar um possível retorno ao campo para apurar as divergências nos entendimentos.

O profissional responsável apurou que o relatório de campo é condizente com a realidade da organização. Deste modo, de acordo com a devolutiva prévia, o entendimento da pesquisadora em relação à prática da folga organizacional na empresa investigada corresponde à realidade da organização, ou seja, os dados coletados durante o processo de investigação adicionado à experiência da pesquisadora na empresa permitiram uma visão *emic* do fenômeno investigado.

O presente estudo reconhece que a perspectiva interpretativista enfatiza o “singular” em detrimento do “geral”, concentrando interesse no particular e na pluralidade das “verdades” construídas no contexto investigado (Chua 1986a; Chua, 1986b; Morgan, 1988; Crotty, 1998). O que significa dizer que ao se assumir rigorosamente esta abordagem a discussão sobre generalização dos resultados simplesmente não faz sentido.

No entanto, Lukka & Kasanen (1995) contrapõe essa visão tradicional argumentando que estudos de caso interpretativista (com alta qualidade) tem grande potencial para a generalização de seus resultados. Segundo os autores, a generalização neste caso, não está associada a ideia de inferência estatística predominante na abordagem positivista, e sim fundamentada em aspectos “teóricos” ou “analíticos” do caso. O argumento é que os resultados de um estudo de caso atendem a ideia de generalização, sob alguma extensão (para um estudo interpretativista), quando estes resultados podem ser considerados “verdadeiros”, “aplicáveis” em outros casos, outras organizações (Lukka & Kasanen, 1995). Este posicionamento chama a atenção para uma ideia de “similaridade de estruturas” ao se investigar determinado fenômeno.

Deste modo, o presente estudo adota um posicionamento mais flexível em relação a visão ortodoxa da abordagem interpretativista por entender que os resultados da pesquisa têm potencial para contribuir com a literatura de folga organizacional, empresas familiares e teoria comportamental das organizações (Eisenhardt, 1989) ao possibilitar o desenvolvimento de argumentos passíveis de serem aplicados em outros casos que se assemelham em termos de estrutura à empresa investigada (Lukka & Kasanen, 1995).

Como as empresas familiares representam um ambiente de negócio extremamente heterogêneo (Westhead & Howorth, 2007; Basco & Rodrigues, 2009) e a folga também é um fenômeno marcado por suas nuances, é importante observar algumas características consideradas essenciais para a extensão, em algum nível, dos resultados discutidos na presente pesquisa à outros casos, são elas: (i) a empresa investigada trata-se de uma empresa familiar de capital fechado em que a família detêm 100% do capital; (ii) a família exerce influência e controle na gestão da organização e está na segunda geração da família; (iii) a empresa possui estrutura de autoridade, mecanismos de controle, procedimentos e ritos capaz de gerir e acompanhar a prática da folga; (iv) a empresa possui complexidade em suas operações, porte (médio porte) e maturidade para lidar com o fenômeno da folga.

Observadas estas características, espera-se que os resultados discutidos a partir do presente estudo, podem, de algum modo, servir de base para reflexões e conjecturas em outros casos que se assemelham a empresa pesquisa. Deste modo, busca-se reforçar a contribuição teórica e prática da pesquisa.

3.2 Seleção do caso

A empresa objeto de investigação, denominada no estudo de Grupo X (pseudônimo) para preservar sua identidade, apresenta as características necessárias para o desenvolvimento da pesquisa em termos de definição de empresa familiar e condições relacionadas ao fenômeno da folga organizacional.

Além do levantamento de informações no sítio eletrônico da empresa, suas mídias digitais e contato direto com a organização por meio de ligação telefônica, foram realizadas também duas entrevistas preliminares em setembro de 2014, a fim de ter evidências de que a empresa atenderia aos requisitos do caso de pesquisa. O objetivo dessa averiguação preliminar baseou-se na identificação das seguintes características: (i) a intenção de continuidade do negócio da família, (ii) envolvimento e influência da família na governança e gestão, (iii) a estrutura e maturidade do negócio, (iv) a utilização de um sistema de controle gerencial orientando comportamentos e o desempenho da organização.

Destaca-se que a empresa atua há mais de três décadas no suprimento e fabricação de artigos têxteis no Brasil e é gerenciada pela segunda geração da família proprietária, que inclusive detém a totalidade do capital da empresa. A intenção de continuidade do negócio familiar, manifestada por meio do processo sucessório, e a necessidade de controle da propriedade como meio de assegurar os interesses da família quanto aos direcionamentos futuros da empresa são destacadas na literatura como aspectos essenciais à empresa familiar (Chua et al., 1999). Outras duas características que denotam o aspecto familiar referem-se ao envolvimento direto do proprietário e de outros membros da família nas decisões da empresa e à influência desses agentes nos comportamentos e direcionamentos estratégicos da organização (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012).

A empresa apresenta estrutura, porte e complexidade em suas operações, além da utilização de um sistema de controle gerencial que permite discutir o papel da folga organizacional nessa

organização. Como observado na literatura, a folga é criada nas organizações ao longo do tempo (Cyert & March, 1963; Lukka, 1988), de acordo com as experiências dos sujeitos em relação aos resultados anteriores (Nazarova, 2014) e expectativas futuras manifestadas, por exemplo, na forma com que os sujeitos lidam com o risco e as incertezas no processo de gestão (Davila & Wouters, 2005; Elmassri & Harris, 2011; Nazarova, 2014). Ou seja, a discussão da folga em uma organização perpassa algum nível de maturidade e estrutura em termos de operações e controles de gestão.

Em conformidade com a estrutura organizacional da empresa, o planejamento estratégico é centralizado na família proprietária do negócio, especificamente no proprietário, denominado diretor. Anualmente, o diretor se reúne com os gestores das divisões para apresentar os planos para os anos seguintes, assim como discutir o orçamento geral da empresa, previamente consolidado com as informações elaboradas pelos gestores de cada uma das divisões e suas respectivas unidades. Esse processo demonstra que, apesar da centralização da tomada de decisão, o modelo de gestão contempla certo nível de participação dos gestores no sentido de responsabilização pelos resultados. Mensalmente, são realizadas reuniões de acompanhamento dos resultados do Grupo X, rito que envolve a diretoria e os gestores. Também mensalmente, os resultados e o controle da variação orçamentária entre orçado e realizado de cada divisão de negócio é analisado em conjunto com a contabilidade.

Desse modo, destaca-se que a empresa selecionada demonstra ter a estrutura, mecanismos de controle, procedimentos e ritos necessários para compreensão da utilização do conceito de folga organizacional como meio de flexibilizar o processo de gestão no intuito de permitir o alcance dos objetivos organizacionais, que podem ser financeiros ou não financeiros. Sendo assim, a empresa atende os seguintes requisitos: (i) é uma empresa familiar na sua definição, (ii) tem maturidade, complexidade e tamanho capaz de indicar o uso do conceito de folga organizacional, e (iii) possui um sistema de controle gerencial que permite a investigação de folga organizacional.

O processo de seleção da empresa que representasse o caso de interesse aconteceu concomitantemente com o desenvolvimento do projeto de pesquisa, iniciado em 2014. Após a identificação de que a empresa selecionada atendia aos requisitos da pesquisa, a pesquisadora manteve o contato por meio de conversas informais e por e-mails, no intuito de reafirmar o interesse na empresa como caso de pesquisa, bem como para a solicitação de informações

específicas necessárias ao desenvolvimento do projeto de investigação. Por exemplo, informações como o faturamento anual, número de empregados e a caracterização preliminar da estrutura organizacional e envolvimento da família no negócio.

A formalização da pesquisa ocorreu em 10 de junho de 2016, por meio de uma reunião de apresentação formal do estudo ao diretor e proprietário do Grupo X. Nessa ocasião, foram assinados a carta de apresentação do estudo (Apêndice A) e o protocolo ético da pesquisa (Apêndice B), pelo diretor e pesquisadores responsáveis. Esse primeiro contato possibilitou também uma conversa sobre aspectos contextuais da indústria têxtil e percepções do proprietário sobre as particularidades das empresas familiares. As informações foram registradas em notas de campo e ajudaram a compreender a visão de mundo do proprietário em relação às particularidades das empresas familiares e, em específico, ao impacto do envolvimento da família no negócio, refletidas por exemplo na relação longínqua e intrínseca entre a família e a empresa, no profundo conhecimento e no apego ao negócio. Esses aspectos, segundo o diretor, impactam no modelo de gestão dessa modalidade de empresa, por exemplo, o foco na agilidade na tomada de decisão.

Como o protocolo de relacionamento no acesso ao campo é um traço importante em pesquisas sociais (Hoque, 2006), durante a reunião de formalização foram apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, descritos no Protocolo Ético da Pesquisa. O diretor mostrou-se aberto ao desenvolvimento da pesquisa, permitindo inclusive o acesso indiscriminado às dependências e pessoas da organização. Também o acesso aos documentos institucionais foi permitido, observando-se a confidencialidade de informações estratégicas. Em relação ao procedimento de observação de comportamentos, formas de organização e desenvolvimento de atividades, a empresa mostrou-se favorável, no entanto, sinalizou restrição em relação à observação de reuniões, sob o argumento de que dificilmente é seguida uma pauta específica nessas ocasiões, quando muitas decisões estratégicas são tomadas. Desse modo, a empresa indicou concordância aos procedimentos metodológicos da pesquisa, disponibilizando o tempo das pessoas para as entrevistas, o acesso a documentos, a realização de observações em relação aos comportamentos e à forma de organização da empresa, assim como todo o apoio necessário para permitir o desenvolvimento do estudo.

Após a formalização e antes do processo de coleta de dados, a pesquisadora teve a oportunidade de conhecer melhor a história da empresa, suas principais atividades, seus produtos e serviços,

sua organização em termos de estrutura e unidades, suas políticas e procedimentos, por meio de uma apresentação realizada pela secretária da diretoria e também responsável pelo Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO). Esse rito, conhecido na organização como integração, e acontece, por exemplo, sempre que a empresa contrata um novo funcionário. A integração da pesquisadora aconteceu em duas etapas. A primeira no dia 23/06/2016, com a apresentação das informações institucionais da empresa e apresentação formal da pesquisadora aos indivíduos e dependências da Unidade 1 (Têxtil e sede do Grupo X). A segunda etapa aconteceu no dia 27/06/2016, com a visita e apresentação da pesquisadora aos indivíduos e dependências das Unidade 2 (Química) e Unidade 4 (Sincronizadas e Metal-Mecânica).

O propósito da realização da integração foi permitir um melhor conhecimento da organização como um todo, além da comunicação aos colaboradores sobre a presença da pesquisadora nas dependências da empresa e o acompanhamento de algumas atividades. Sendo assim, o processo de integração auxiliou na aproximação da pesquisadora com o campo de investigação, pois, de acordo com a prática, passou a ser reconhecida pelos indivíduos como uma integrante da organização, envolvida no mapeamento do processo de gestão da empresa. Esse olhar interno ao fenômeno investigado, viabilizado pela perspectiva *emic*, permitiu o desenvolvimento de diálogos baseados em relações de confiança (Jönsson & Lukka, 2007) entre a pesquisadora e os indivíduos, os quais focalizavam aspectos e particularidades do processo de gestão da empresa.

3.3 Caracterização da empresa selecionada

O Grupo X é uma empresa familiar privada fundada em 1980 no Brasil. Atua no segmento têxtil por meio do fornecimento e fabricação de suprimentos à indústria nacional. Recentemente, tem atuado também no mercado internacional, com a exportação de alguns de seus produtos para países da América Latina. Sua atividade principal é a revenda de insumos para a indústria têxtil. A maior parte de seu portfólio é de produtos importados de fabricantes líderes internacionais. Desse modo, a empresa é reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos.

Alinhada à visão da empresa de consolidar e fortalecer a relação com os clientes nos diversos segmentos da área têxtil, e com a missão de ser excelência em todas as áreas em que atua, a empresa tem passado por um processo de diversificação de seu portfólio de produtos nos últimos anos. Esse processo trouxe impactos diretos em termos de inserção em novas frentes

de negócio – produção e prestação de serviço – assim como a expansão estrutural da empresa no sentido de comportar novas demandas.

No ano de 2015, a receita anual somou em torno de R\$ 85 milhões, e a empresa dispunha de uma estrutura de cerca de 300 funcionários, distribuídos em seis unidades no Brasil. A empresa trabalha em cinco frentes de negócio, denominadas divisões, quais sejam: (i) revenda de artigos têxteis, (ii) produção e revenda de artigos químicos, (iii) produção de artigos de metal-mecânica, (iv) revenda de sincronizadas, e (v) prestação de serviço em beneficiamento têxtil. Suas soluções estão presentes em 66,68% das empresas têxteis brasileiras (Relatório Integrado, 2016).

É importante destacar que a atividade de beneficiamento têxtil, apesar de pertencer à família proprietária e de suas operações estarem alinhadas com as atividades da Grupo X, é considerada, nos discursos de algumas pessoas na organização, como realizada por uma empresa afiliada.

Como o objetivo da presente pesquisa atenta às particularidades da empresa familiar para entender e explicar a folga organizacional por meio de seu sistema de controle gerencial, a atividade de beneficiamento têxtil foi considerada como integrante do Grupo X, uma vez que está diretamente envolvida no processo de planejamento e orçamento. Participa, por exemplo, de reuniões estratégicas e de acompanhamento de resultados do Grupo X, nas quais, inclusive, seus resultados são debatidos. Suas operações também estão diretamente relacionadas ao cotidiano do Grupo X, pois o principal fornecedor da empresa de beneficiamento é outra empresa do Grupo X, o que influencia decisões e rotinas do Grupo X como um todo. Esses aspectos denotam que a atividade de beneficiamento têxtil integra a realidade do Grupo X e, portanto, está sob o escopo da investigação.

A família proprietária também tem outras empresas sob seu controle e gestão. Apesar do foco da pesquisa estar concentrado no Grupo X (que doravante, já inclui para fins da pesquisa a empresa de beneficiamento têxtil), em alguns momentos essas outras empresas da família podem aparecer nos discursos dos sujeitos da pesquisa e análises do estudo. Isso decorre do fato de essas empresas fazerem parte da realidade da família proprietária, assim como da realidade dos sujeitos do Grupo X, por exemplo, quando um funcionário do Grupo X desempenha algum nível de responsabilidade ou atividade nessas empresas. A Figura 5 mostra

a configuração do grupo das empresas familiares e a delimitação do campo de estudo da presente pesquisa, concentrado em específico no Grupo X.

Figura 5 – Estrutura de empresas da família proprietária

Fonte: Elaborada pela autora.

As principais atividades da empresa são resumidas na Tabela 6. Essa informação permite destacar e ilustrar a complexidade, diversidade e estrutura exigidas para atender ao mercado em que a empresa atua, assim como apresenta alguns traços de sua organização em termos de gestão e controle.

Tabela 6 – Descrição da estrutura adotada na empresa

Divisão	Descrição da atividade	Localização (Unidade de negócio)	Gestor Responsável
Têxtil (Empresa A)	- Primeira e principal atividade desenvolvida pela empresa; - Comercialização de suprimentos têxteis; - Maioria dos produtos são importados; - Responsável por 58% do faturamento do Grupo X em 2015; - Em 2004 a empresa abriu uma filial na Região Sudeste (Unidade 3) em que desenvolve, entre outras, a atividade de revenda de artigos têxteis; - Em 2013 a empresa abriu uma filial na Região Nordeste (Unidade 5) em que desenvolve, entre outras, a atividade de revenda de artigos têxteis;	Região Sul (Unidade 1 – Sede); Região Sudeste (Unidade 3); Região Nordeste (Unidade 5).	Proprietário da empresa (Diretor).
Química (Empresa A)	- Início da exploração desta atividade em 1997; - Produção de insumos químicos para a indústria têxtil; - Comercialização de corantes têxteis (importados); - Desenvolvimento de produtos; - Responsável por 11% do faturamento do Grupo X em 2015; - Em 2013 a empresa abriu uma filial na Região Nordeste (Unidade 5) com o principal objetivo de expandir as atividades da área química.	Região Sul (Unidade 2); Região Nordeste (Unidade 5).	Gestor não membro da família
Sincronizadas (Empresa A)	- Início da exploração desta atividade em 2005; - Comercialização de correias têxteis (importadas); - Processo de produção para personalizar o produto de acordo com as necessidades do cliente; - Responsável por 3% do faturamento do Grupo X em 2015.	Região Sul (Unidade 4);	Gestor membro da família
Metal- mecânica (Empresa A)	- Início da exploração desta atividade em 2012; - Ocupa mesmo espaço físico e estrutura de gestão da divisão Sincronizadas; - Produção de insumos para a indústria têxtil (metal); - Sistema de ordem de produção; - Responsável por 4% do faturamento do Grupo X em 2015.	Região Sul (Unidade 4);	Gestor membro da família
Tinturaria (Empresa B)	- Início da exploração desta atividade em 2008; - Prestação de serviços em tinturaria, e beneficiamento têxtil. - Responsável por 24% do faturamento do Grupo X em 2015.	Região Sul (Empresa B)	Gestor não membro da família

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que tanto a Unidade 3 (Região Sudeste) quanto a Unidade 5 (Região Nordeste) comercializam produtos das divisões têxtil, química, sincronizadas e metal mecânica, servindo como uma forma de pulverizar seus canais de comercialização e logística.

A empresa possui uma estrutura particular em relação à forma com que organiza sua estrutura. De acordo com o organograma da empresa, sua organização leva em conta a natureza das atividades desenvolvidas. No entanto, o detalhamento do organograma, as informações contábeis e outros materiais institucionais destacam uma organização motivada pela estrutura

física da empresa – que leva em conta a distribuição geográfica das unidades. O compilado das informações relacionadas à estrutura organizacional da empresa permitiu a elaboração do organograma empresarial, que privilegia as atividades desenvolvidas no Grupo assim como a estrutura de controle manifestada nos níveis hierárquicos observados na empresa. Indica que tem lógica corporativa no sentido de que as divisões são direcionadas para os diferentes negócios e existem áreas de apoio como financeira e de recursos humanos (RH).

Figura 6 – Organograma do Grupo X

Fonte: Elaborado pela autora.

O atual proprietário do negócio, filho do fundador da empresa, é reconhecido na figura de Diretor, e deste modo, a pesquisa passará a adotar essa nomenclatura. Conforme analisado no organograma da empresa, o diretor assume uma posição centralizadora, por meio da qual, por exemplo, além da gestão do Grupo como um todo, acumula também a responsabilidade direta da gestão da principal unidade do grupo, a divisão Têxtil. Segundo Mustakallio et al. (2002), a prática por membros da família de adotar múltiplos papéis na organização não é incomum, e é vista para trazer impactos em termos de estrutura de controle gerencial, pois indica uma forma de controle formal e informal, concentrando poder ao mesmo tempo em que direciona a gestão. As características do diretor, relacionadas ao perfeccionismo na realização do trabalho, agilidade na solução dos problemas e valorização das relações pessoais por meio do respeito e confiança, são refletidas no comportamento dos indivíduos da organização e no modelo de

gestão da empresa. Por exemplo, no cuidado e atenção minucioso aos detalhes para a tomada de uma decisão, e no ambiente harmonioso e de comprometimento em que a empresa opera.

3.4 Coleta de dados

Para responder à questão problema do presente estudo, vários procedimentos de coleta de dados foram utilizados: (i) entrevistas, (ii) documentos, e (iii) observação. A ideia de “*back and forth*” entre dados empíricos e teoria (Timmermans & Tavory, 2012; Dubois & Gadde, 2002) esteve presente durante todo o processo. A utilização desses procedimentos de coleta de dados está alinhada com o propósito da pesquisa interpretativista de compreender e explicar a construção da realidade organizacional e a significação das práticas dos indivíduos, como a folga organizacional, a partir da percepção e entendimento dos indivíduos em seu contexto de aplicação (Chua, 1986a; Kakkuri-Knuuttila et al., 2008).

Como reflexo da prática do “*back and forth*”, destaca-se a adição de questões no roteiro de entrevistas, documentos comentados nas conversas com a pesquisadora foram adicionados à lista de materiais solicitados e consultados, assim como passou-se a direcionar algumas observações em termos de estrutura física, ou mesmo de comportamentos, que não seriam viáveis em uma estratégia de inserção no campo mais rígida (mais pontual). A verificação da necessidade destes “ajustes” no planejamento da pesquisa, decorreram do processo simultâneo de coleta e pré-análise dos dados, assim como dos *insights* do próprio campo, quando da oportunidade e/ou necessidade de aprofundar determinada questão para a obtenção de maior clareza sobre a forma com que o sujeito/organização percebe o tema.

A coleta de dados aconteceu no período de junho a outubro de 2016. A pesquisadora teve o apoio da secretária da diretoria e coordenadora do DHO para o agendamento das entrevistas, organização de espaço físico e solicitação de equipamentos necessários para a condução da pesquisa. No decorrer do processo de investigação, a pesquisadora teve a possibilidade de acompanhar algumas rotinas internas e conversar com as pessoas em circunstâncias normais de seu cotidiano, como no momento de café. Estas evidências, assim como os dados provenientes das entrevistas, documentos e observações, foram organizados em um protocolo de campo (Yin, 2015).

O protocolo foi estruturado no sentido de orientar a coleta de dados, viabilizando o alinhamento deste processo com a questão problema e o objetivo do estudo. Esse documento, estruturado em um arquivo Excel, inclui o planejamento e cronograma de acesso ao campo, agenda de entrevistas, referência às notas das observações realizadas, indexação da referência dos documentos analisados e identificação prévia de temas latentes na pesquisa. Desse modo, o protocolo de campo serviu como um diário de bordo, orientando a investigação de campo e auxiliando na organização dos dados obtidos sob a forma de entrevistas, documentos e observações.

3.4.1 Entrevistas

Para Howarth (2005), as entrevistas representam um procedimento de coleta de dados alinhado a uma abordagem que enfatiza a importância da subjetividade na explicação da realidade social, e que visa proporcionar descrições contundentes de eventos e processos.

Desse modo, a pesquisa teve como principal procedimento de coleta de dados a realização de 35 entrevistas semi-estruturadas com membros da empresa. A opção pelo *design* de entrevistas semi-estruturadas foi motivada pela possibilidade que essa estrutura oferece ao entrevistado de discutir e conduzir sua resposta de acordo com seu próprio sistema de significados (Rubin & Rubin, 1995; Alvesson, 2003; Gendron & Bédard, 2006).

Os entrevistados foram selecionados com base em alguns critérios. O primeiro destes critérios se refere ao fato de o entrevistado ser membro da família proprietária do negócio. Por exemplo, o fundador, que apesar de não possuir mais propriedade ou função de gestão na empresa, está presente pelo menos semanalmente e é conhecido e reconhecido por todos na organização; o diretor, filho do fundador que há mais de 20 anos toma a frente do controle e gestão do negócio da família; e o genro do diretor, que assumiu em 2015 a gestão das divisões Sincronizadas e Metal-Mecânica. Estas informações foram levantadas nas entrevistas preliminares e durante contatos e conversas informais com os membros da empresa, pois o organograma organizacional não permite detectar quais os gestores e/ou funcionários são membros da família.

O segundo critério para a seleção dos entrevistados se refere ao envolvimento no processo de gestão da empresa – planejamento estratégico, processo orçamentário, monitoramento de metas

e resultados de reuniões, etc. Assim, foram selecionados os gestores das divisões de negócios, gerentes de área, e coordenadores ou analistas envolvidos em certo nível no processo de gestão da organização, por exemplo, por meio de sua participação no processo orçamentário.

Em terceiro lugar, foram selecionados também funcionários não membros da família, e que não necessariamente estão envolvidos no processo de gestão da empresa, mas que, dado seu papel e/ou experiência na organização, poderiam fornecer elementos importantes para a discussão de folga organizacional na empresa familiar selecionada.

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, durante o expediente da organização (8h às 18h). De acordo com o protocolo ético (Hoque, 2006), o propósito da entrevista foi apresentado no início da conversa, assim como a concordância de participação e a solicitação da gravação da conversa como forma de arquivo histórico e de preservação fiel dos comentários realizados pelos próprios entrevistados. Todos os entrevistados concordaram com a realização das entrevistas e gravação. A relação dos entrevistados selecionados, suas funções, divisão em que atuam no Grupo, tempo na empresa, assim como informações das entrevistas, é destacada na Tabela 7.

Tabela 7 – Lista dos entrevistados para a pesquisa empírica

Função	Divisão de negócios	Tempo de empresa (anos)	Data da entrevista	Duração (minutos)
Fundador	Grupo X	36	06/07/2016	112
Diretor	Grupo X, e gestor da Têxtil	32	18/07/2016	58
			15/09/2016	52
			04/07/2016	54
Gestor	Grupo X	3	03/08/2016	64
			16/09/2016	75
			09/11/2016	60
Gestor	Química (Unidade 2)	2	05/07/2016	57
			12/09/2016	73
Gestor	Sincronizadas e Metal-mecânica	2	18/07/2016	60
			13/09/2016	65
Gestor	Beneficiamento têxtil	8	12/09/2016	55
Secretária-diretoria e DHO	Grupo X	3	04/07/2016	70
			16/09/2016	60
Coordenadora de compras e negócios internacionais (CNI)	Grupo X	6	04/07/2016	45
Analista de recursos humanos	Grupo X	5	06/07/2016	64
Gerente de vendas	Têxtil (Unidade 1)	12	15/07/2016	69
			15/07/2016	80
Gerente de vendas	Têxtil (Unidade 1)	18	13/09/2016	52

Continua...

Conclusão

Função	Divisão de negócios	Tempo de empresa (anos)	Data da entrevista	Duração (minutos)
Vendedor	Sincronizada e Metal-mecânica	12	18/07/2016	59
Gerente de vendas	Têxtil (Unidade 3)	11	19/07/2016	60
Gerente de vendas	Têxtil (Unidade 3)	12	19/07/2016	45
Coordenadora administrativa	Química (Unidade 5)	7	19/07/2016	60
Gerente de produção	Química (Unidade 3)	11	20/07/2016	55
			12/09/2016	52
Gerente de vendas	Química (Unidade 3)	9	20/07/2016	38
Analista desenvolvimento de produtos	Química (Unidade 3)	1	20/07/2016	31
Designer de produção	Metal-mecânica	8	05/08/2016	57
Orçamentista	Metal-mecânica	4	05/08/2016	62
Analista de vendas	Sincronizada e Metal-mecânica	15	04/08/2016	51
Coordenadora de logística	Grupo X	4	05/08/2016	46
Analista de custos	Grupo X	5	15/08/2016	73
Coordenadora financeiro	Grupo X	17	22/08/2016	66
Analista de marketing	Grupo X	10	24/08/2016	42
Analista de marketing	Grupo X	22	24/08/2016	61

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram realizadas 35 entrevistas que totalizaram cerca de 35 horas de gravações. Ao total, 26 indivíduos dos mais diferentes níveis hierárquicos da empresa foram entrevistados, processo que permitiu explorar diferentes percepções em relação ao conceito da folga organizacional e das particularidades da empresa familiar investigada.

Para a elaboração das questões que orientaram as entrevistas, utilizou-se em específico o modelo conceitual, operacionalizado por meio do construto da pesquisa. A preparação da pesquisadora a partir da teoria prévia, antes de entrar no campo, é sinalizada na literatura como um aspecto importante para a delimitação da problemática e o potencial de contribuição teórica do estudo a ser desenvolvido (Ahrens & Dent, 1998; Dubois & Gadde, 2002).

O roteiro de entrevista pode ser estruturado em termos de grupos de questões diretivas. O primeiro grupo é relacionado ao perfil do entrevistado e sua história dentro da organização. O segundo grupo se refere às rotinas e práticas de gestão da empresa, valorizando a percepção dos entrevistados em relação à utilização de mecanismos de gestão como planejamento, orçamento, controle orçamentário, indicadores e sistema de recompensa. O terceiro bloco, interessado em específico em questões voltadas à folga organizacional, tangencia, por exemplo, (i) como a empresa viabiliza flexibilidade em seu modelo de gestão, (ii) quais as pessoas habilitadas a

solicitar ou aprovar recursos não previamente orçados, (iii) qual o posicionamento da empresa frente à atual crise no ambiente brasileiro – se tem adotado uma postura proativa, se estruturando para uma retomada do mercado, ou reativa, freando investimento, reduzindo estrutura. Por fim, o último bloco focaliza as particularidades de gestão, governança e sistema gerencial decorrentes da característica familiar do negócio. Questionou-se por exemplo como o envolvimento de membros da família afeta o alcance dos objetivos da empresa.

3.4.2 Observações

Foram realizadas observações do cotidiano da organização, relacionadas em específico à estrutura de organização da empresa (espaço físico, presença de mesas, salas sem funcionários, maquinários não utilizados, etc), bem como aos comportamentos dos indivíduos em seu cotidiano na empresa (como se portam em determinadas situações).

Esse procedimento de coleta de dados tão característico das pesquisas interpretativistas (Jönsson & Lukka, 2007) permite captar a tensão e as características do fenômeno investigado (Creswell, 2007; Yin, 2015). Por exemplo, destaca-se a observação da estrutura física da organização para fins de avaliação da prática de folga organizacional.

Desta forma, durante o tempo em contato com a empresa, as observações relacionadas a evidências de folga organizacional – por exemplo, salas com capacidade de atender a uma equipe de 5 pessoas, mas que atualmente possuem apenas uma pessoa –, assim como observações relacionadas ao comportamento das pessoas – por exemplo, quando o diretor não se encontra na empresa – foram registradas no protocolo de campo no intuito de contribuir para o entendimento do tema de pesquisa na empresa objeto de investigação.

Na análise, essa fonte de evidência é referenciada pela letra N, seguida do número ao qual a observação se referecia (exemplo – N4), ou seja, indica a nota realizada no diário de campo, tabulada posteriormente no protocolo da pesquisa.

3.4.3 Documentos

A pesquisa utilizou documentos institucionais como fontes de informações adicionais para a compreensão do papel da folga organizacional na empresa familiar investigada. Destacam-se alguns dos documentos analisados: (i) organograma, (ii) dados institucionais

disponibilizados no processo de integração, (iii) dados da contabilidade financeira, (iv) dados dos recursos humanos, e (v) dados da contabilidade gerencial. A lista completa de materiais utilizados na pesquisa é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 – Lista dos documentos da pesquisa

Ref.	Descrição	Análise
Doc1	Relatório de integração	Permite a compreensão da lógica de organização do negócio, principais atividades de atuação, distribuição geográfica, principais produtos, mercado de atuação. Apresenta também a visão, missão e valores da empresa, quantidades de funcionários no Grupo, média de tempo de empresa desses funcionários, principais normas de conduta e procedimentos básicos que um iniciante no convívio da organização precisa saber.
Doc2	Organograma 2016	Formaliza a estrutura organizacional da empresa. Destaca-se que esta estrutura é nova, implementada em 2016, decorrente de algumas modificações no quadro de funcionários (saída da gerente comercial por motivos pessoais) e por iniciativas estratégicas (segregação da área de vendas em função do produto, viabilizando uma venda mais técnica). Este documento traz inicialmente a estrutura do Grupo X, que compreende a direção do proprietário do negócio, os gestores das divisões de negócio e a gestão operacional do grupo. Na sequência, apresenta as estruturas por divisão de negócio e suas respectivas unidades. → Auxilia no entendimento do papel da família na estrutura da empresa e da importância atribuída a elementos de gestão como autonomia dos gestores, flexibilidade e agilidade no processo de decisão.
Doc3	Documentos contábeis financeiros	Apresenta o faturamento do Grupo X nos últimos cinco anos; Dispõe das demonstrações contábeis do Grupo X dos anos de 2013, 2014 e 2015. → Permite analisar o histórico de crescimento da organização, níveis de estoques, padrão no reinvestimento dos lucros.
Doc4	Informações de recursos humanos	Apresenta as informações relacionadas ao número de funcionários em cada divisão e unidade de negócio nos períodos de 2013, 2014 e 2015. Dentre essas informações, inclui-se o número de admissões e demissões em cada período. → Possibilita a análise da rotatividade no quadro de funcionários.
Doc5	Documentos contábeis gerenciais	Dispõe das informações do controle orçamentário do Grupo X dos anos de 2013, 2014 e 2015. → Permite analisar decisões de folga em relação à variação no alcance das metas orçamentárias (receitas e despesas), percentual de resultado alcançado por cada gestor, valores de investimentos de capacitação dos funcionários, percentual de aumento ou redução nos estoques, valor de investimento em cada divisão de negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas informações permitiram completar e triangular as percepções provenientes das entrevistas e observações, corroborando com as evidências empíricas do estudo (Creswell, 2007; Vaivio, 2008). Segundo Yin (2015) o uso de múltiplas fontes de dados no estudo de caso permite ao pesquisador abranger uma variação maior dos aspectos históricos e comportamentais do fenômeno investigado. Neste sentido, representa uma estratégia de triangulação dos dados da pesquisa pois permite analisar as informações coletadas sob um olhar de convergência ou não dos dados, trazendo reflexos nas percepções inferidas.

3.5 Análise dos dados

De acordo com Stones (2005), para entender um fenômeno social particular, em determinado espaço físico e de tempo, o pesquisador deve passar a considerar a *ontic analysis*, ou seja, o nível em que o empírico se manifesta.

Para Frezatti, Carter e Barroso (2014) o “*ontic*” se refere ao físico ou factual estado de existência, considerado, portanto, complementar à natureza ou propriedade de ser (*ontology*). Os autores argumentam que essa discussão filosófica permite a diferenciação entre estes dois conceitos, em que a *ontic* representa um adjetivo para “real ser”, enquanto a ontologia atende a essência ou natureza de ser, ou seja, relacionam-se, uma vez que a análise ontológica pressupõe a *ontic*.

Neste sentido, o presente estudo parte da *ontic analysis* para entender as tendências e práticas dos sujeitos da investigação no que se refere à utilização do conceito da folga organizacional na empresa familiar analisada. Utiliza-se, para isso, (i) os discursos provenientes das entrevistas e conversas realizadas na organização, (ii) as observações de campo e (iii) os documentos que retratam lógica, rotinas e padrões seguidos na empresa investigada.

De acordo com Nazarova (2014), a folga é criada com o passar do tempo na organização, decorrente das experiências passadas e expectativas futuras dos indivíduos, em um contexto de relações sociais. O que denota que esse fenômeno recebe um significado para o sujeito que o realiza, que o experimenta (Chua, 1986a; Hines, 1988; Berger & Luckmann, 1991; May, 1997; Crotty, 1998; Heracleous, 2004). Portanto, buscou-se, por meio das entrevistas, captar elementos característicos da folga explicados pelo próprio quadro de referência dos entrevistados (May, 1997). Também em relação aos documentos, que formalizam e concatenam as práticas sociais da organização, analisaram-se indícios do conceito de folga organizacional na estrutura de decisão retratada nos documentos da empresa (May, 1997).

Essas fontes de dados foram organizadas e analisadas com o auxílio da análise de discurso. De acordo com Howarth (2005, p. 318), “as várias ferramentas de análise do discurso constituem um conjunto particular de técnicas que podem ajudar a compreender e explicar fenômenos empíricos que já foram constituídos como objetos significativos de análise”. Para Pereira e Brito (2009, p. 71) “o discurso deve ser compreendido como linguagem em uso (ação). Trata-se de

um processo que materializa sentidos por meios de atos de enunciação”. A escolha desta técnica de análise baseia-se em seu potencial em viabilizar elementos para a compreensão do fenômeno investigado, por exemplo, permitir os caminhos que levam ao senso de legitimação de uma prática social (Giddens, 1984; Berger & Luckmann, 1991).

Apesar da utilização da análise de discurso como uma técnica aplicada para organização, codificação, mapeamento e explicação dos entendimentos relacionados ao fenômeno sob investigação, destaca-se que, antes de tudo, a análise está pautada na problemática do estudo (Shapiro, 2002). Portanto, a pesquisa não tem a pretensão de trazer contribuições ao método de análise (Lukka & Vinnari, 2014), mas sim ao domínio da pesquisa.

A análise da pesquisa é operacionalizada por meio da narrativa do caso (Czarniawska, 2000) em que se estrutura o tripé: (i) entendimentos que permeiam a organização, (ii) fragmentos de discursos e de evidências não discursivas (documentos e observações) e, (iii) a discussão sobre concordâncias ou contradições entre as percepções emergentes na pesquisa e a literatura, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7 – Modelo de análise do estudo

Fonte: Adaptado de Czarniawska (1999) apud Czarniawska (2000, p. 5).

Nesse sentido, a pesquisa parte da construção da narrativa do caso (Czarniawska, 2000, Holley & Colyar, 2012) em que os dados (na figura de estórias) servem como base ao desenvolvimento dos argumentos e à discussão em termos de contribuição teórica do estudo.

Conforme Czarniawska (2000) essa trajetória perpassa o (i) entendimento do que permeia na organização em relação à prática da folga organizacional e das particularidades enquanto empresa familiar, (ii) a identificação de fragmentos que retratam e elucidam o fenômeno investigado (exemplos: trechos de entrevistas, observação da estrutura ou comportamentos na organização, indícios do fenômeno registrado em documentos), e por fim (iii) a confrontação da percepção do caso com outros estudos que tenham abordado os aspectos investigados no intuito de discutir os resultados da pesquisa à luz do que vem sendo desenvolvido na área, e assim ressaltar possíveis contribuições do estudo, em termos práticos e teóricos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

O presente estudo discute a folga sob uma perspectiva positiva, segundo a qual a adequada aplicação desse conceito pode trazer benefícios à organização, como viabilizar a preparação da empresa em termos de estrutura, processos e capacitação de funcionários para atender a novas demandas, ou demandas maiores, em um momento futuro. Uma iniciativa que sugere a intenção da continuidade do negócio sob o controle da família (Chua et al., 1999; Berrone et al., 2012).

Para discutir como a prática da folga organizacional auxilia no alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar privada, desenvolveu-se inicialmente a narrativa histórica da organização, em termos de crescimento, diversificação e desenvolvimento de seu modelo de gestão. A narrativa lança luz também sobre os objetivos e planos da família para a empresa e sobre como esses planos foram viabilizados com o passar do tempo em seu sistema de controle gerencial.

Na sequência, analisa-se o entendimento que permeia a organização em relação à prática da folga organizacional. Buscou-se explorar com profundidade as percepções dos sujeitos da pesquisa em relação ao planejamento e a utilização dos recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros da organização, com o propósito de compreender como a prática da folga se configura neste grupo social.

Por fim, disserta-se sobre a utilização da folga organizacional como uma prática que traz flexibilidade e agilidade ao processo de gestão da empresa familiar investigada. A família, na posição de coalizão dominante, tem autoridade e legitimidade para traçar os objetivos organizacionais (Cyert & March, 1963; Chrisman et al., 2012), bem como para validar a prática da folga sempre que ela estiver alinhada aos seus interesses e objetivos da organização.

Destarte, apresenta-se na Figura 8 a estrutura da análise da pesquisa.

Figura 8 – Estrutura da análise da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na discussão desenvolvida no estudo, permite-se o entendimento de que as empresas familiares privadas podem se utilizar do conceito de folga em suas diferentes modalidades e naturezas de recursos, no intuito de viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, traçados pela coalizão dominante – a família.

4.1 A empresa: uma visão geral

4.1.1 Primeira geração: o fundador

Assim como grande parte das empresas familiares brasileiras, a história da empresa objeto de estudo inicia pela necessidade de geração de renda para sustento da família aliada ao senso empreendedor do fundador.

Conforme relatado pelo fundador da empresa, com 83 anos de idade no período da realização da pesquisa, seu primeiro contato com o ambiente empresarial partiu do contexto familiar, no qual ele desenvolvia uma atividade econômica em conjunto com um irmão. No entanto, por

razões médicas, foi preciso deixar essa atividade e procurar por uma opção que não trouxesse maiores prejuízos à sua saúde.

Foi nesse contexto em que o fundador foi apresentado a um ambiente até então desconhecido para ele – a indústria têxtil. Ele conta que foi por intermédio de seu sogro que tomou conhecimento da oportunidade de uma sociedade para explorar a atividade de representação de artigos têxteis. Após algumas conversas, a sociedade foi firmada em 1965.

Segundo Monteiro Filha e Corrêa (2000), em 1965 o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) passou a financiar o complexo têxtil no Brasil. Os autores destacam que em 1970 a indústria têxtil (exceto o vestuário) empregava 13% da massa trabalhadora da indústria de transformação brasileira. O fundador se recorda desse período como o auge da indústria têxtil na região em que ele atendia.

Após 15 anos de sociedade e muito trabalho, um episódio implicou a perda da confiança em que se baseava a sociedade, levando à sua dissolução.

A empresa estrangeira representada, ao tomar conhecimento dos fatos, não apenas incentivou a dissolução da sociedade, como garantiu a continuidade da representação com o fundador caso ele decidisse abrir sua própria empresa. Desse modo, a empresa objeto de estudo foi fundada em 1980. O fundador destaca que foram anos difíceis, principalmente porque ele precisava honrar com o financiamento dos estoques, feito com a empresa representada, mas que aos poucos “as coisas foram se ajeitando”.

Ele comenta que “tinham outras pessoas que queriam fazer sociedade comigo, mas eu não queria” (Fundador, E1, 8:45). Fica claro em seu discurso o reflexo de sua experiência na sociedade anterior, assim como a importância que ele atribui a valores como confiança e comprometimento nas relações sociais (Berrone et al., 2012) e a necessidade de controle, observada na centralização da autoridade e poder (Gedajlovic et al., 2004).

Desse modo, ele iniciou as atividades da empresa, em um pequeno escritório no sul do Brasil. A estrutura da empresa era formada por ele, que além da gestão e atendimento aos clientes de Santa Catarina, coordenava dois representantes, um no estado do Paraná e outro no Rio Grande

do Sul. Ele também tinha o apoio de um atendente que realizava vendas de balcão e de uma contadora.

Em 1984, o filho do fundador, atual proprietário e diretor da empresa, então com 17 anos, iniciou suas atividades na organização, envolvendo-se gradativamente com todos os processos e atividades do negócio. Como o fundador quase sempre “estava na rua” vendendo, o filho começou a tomar frente das rotinas e atividades de gestão – em específico, do movimento de estoques e do planejamento anual de compras, que era e continua sendo um relatório muito importante, solicitado pela representada estrangeira.

Segundo o Fundador, o objetivo na época era “Vender, aumentar. Como a indústria também estava aumentando muito, aumentar” (Fundador, E1, 4:50). Desse modo, a empresa foi ganhando espaço no mercado brasileiro e fortalecendo sua relação com a representada. Em pouco tempo, já atuava como única representante no Brasil a comercializar os produtos da representada. Em 1992, a empresa adquiriu e mudou para uma sede própria (atual), momento que demarca o início de seu processo de expansão e crescimento, intensificado durante a gestão do atual diretor – filho do fundador.

Conforme observado nas entrevistas, o conceito de folga está presente na organização desde o início de suas atividades. O fundador da empresa, em seu relato, comenta que assim que assumiu a representação (antes eram sub-representação) da representada para a região sul do Brasil (ainda em sua primeira sociedade), teve como primeira iniciativa criar um estoque que permitisse o pronto atendimento às necessidades dos clientes. Ele destaca que “o empresário aqui não planeja meses antes, ele só vai comprar quando está faltando né” (Fundador, E1, 13:41), e o formato do negócio sem estoque (praticado pela antiga representante), não funcionava muito bem. Denota-se uma visão de cadeia de valores, em que, quanto menor o conhecimento da demanda do mercado, maior a insegurança do gestor no planejamento de seus recursos e operações. Consequentemente, maior será sua necessidade de reservas.

O fundador comenta que esse objetivo fez e continua fazendo parte da empresa objeto de estudo. Nessa época, a reserva em estoques foi sendo construída a partir da lógica planejada de compras, segundo a qual “você pedia uma encomenda de 10.000 peças então já fazia de 12.000 para uma reserva e então vendia as 10.000, as 2000 ficavam” (Fundador, E1, 48:15).

Na fase inicial, em que a disponibilidade de um estoque que permitisse o pronto atendimento aos clientes era vista como uma prioridade, a empresa já sinalizava uma sistemática de gestão preocupada com as possíveis incertezas do negócio, relacionadas ao processo de importação dos produtos e à própria demanda do mercado. Essa postura também ressalta a expectativa de que, ao dispor de um estoque abastecido, a empresa fosse reconhecida e gradativamente aumentasse sua participação no mercado.

O fundador ressalta que a reserva nunca era financeira, sempre nos estoques, pensando na continuidade operacional da empresa, para o alcance de seus objetivos – compra da sede própria e terreno para futuras expansões, sustentar a família e suas necessidades. Infere-se que a preocupação em garantir a continuidade das rotinas operacionais da empresa na época estava relacionada ao planejamento estratégico da empresa de ter capacidade de atender às necessidades de seus clientes, e assim ampliar sua fatia de mercado (Mayrhofer, 1997). Desse modo, no que se refere à política de estoques, o modelo de gestão do fundador traz indícios da interface da prática da folga e do planejamento estratégico da empresa (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

Fica evidente em seu relato a dificuldade de se conseguir, na época, um estoque ideal em termos de quantidade e variedade de produtos, dada a ampla gama de maquinários e equipamentos têxteis no mercado. Fica evidente também que a lógica seguida pela empresa se pautou em apostar nos produtos solicitados por seus clientes (aumentando em certa margem o pedido de compra). Não haviam instrumentos ou mecanismos especificamente aplicados para esse tipo de análise e controle da reserva. A literatura de SGC em empresas familiares aponta que usualmente empresas familiares fazem menos uso de controles formais e burocráticos em se comparado a empresas não familiares (Kotey, 2003; Gedajlovic et al., 2004; Speckbacher & Wentges, 2012; Acquaah, 2013; Hiebl et al., 2015). No caso de empresas familiares em seus primeiros estágios de vida, essa característica é ainda mais acentuada (Moore & Mula, 2000).

Havia o entendimento de que as reservas de estoques dificilmente representariam uma perda para a empresa – a não ser em termos financeiros, pelo aspecto cambial, em que dependendo do momento do fechamento do câmbio poderia representar um ganho ou perda em função da variação da moeda. Segundo o Diretor, “às vezes muda-se a coleção, altera-se o produto, às vezes o produto A se vende muito bem hoje, mas isso não quer dizer que ele vai vender bem amanhã, porém na próxima semana pode ser que ele já volte novamente” (E2, 29:15).

Com o passar do tempo, a organização foi criando mecanismos para acompanhar o excesso em estoques de modo que pudesse gerenciar e analisar esse recurso na organização. A direção passou a acompanhar, por exemplo, a análise dos produtos com maior potencial de giro, além de manter a aposta em novas tendências. Alinhada com a perspectiva de ciclo de vida das organizações (Moore & Mula, 2000; Kotey, 2003), a utilização de mecanismos de controle no modelo de gestão da empresa parte da necessidade de informações para a tomada de decisão da família, pois nessa fase a empresa ainda não tem planos de descentralização (Adler & Borys, 1996; Abernethy & Chua, 1996).

Nesse momento, a preocupação em termos de gestão era com a viabilização do negócio e a inserção no mercado (Miller & Friesen, 1984). A empresa apresentava uma estrutura informal, centralizada na família, com pouca utilização de informações gerenciais para a tomada de decisão. A prática da folga, retratada na gestão dos estoques da empresa nesta época, ainda que aplicada de forma rudimentar, intuitiva, seguia uma lógica justificada na continuidade das atividades da empresa por meio do atendimento às necessidades dos clientes. Também se observa que a empresa possuía uma estrutura de controle para a prática, em que essa decisão era concentrada nas mãos do fundador e de seu filho, o que no mínimo, demarca a autoridade da família na definição do nível aceito para as incertezas e retornos esperados na gestão dos estoques.

4.1.2 Segunda geração: o diretor

A experiência dos entrevistados na pesquisa leva ao entendimento de que o processo de sucessão aconteceu naturalmente, em um momento em que a empresa iniciava seu crescimento. O Fundador destaca que inicialmente a gestão “era tudo comigo, [...], depois quando o [filho] entrou foi em conjunto, daí por fim o [filho] tocou sozinho” (Fundador, E1, 24:50). Importante ressaltar que esse processo sucessório não apenas se deu em termos de gestão, mas também em relação à configuração societária da empresa – o atual diretor assumiu a totalidade do capital da empresa e o fundador se retirou das atividades e decisões da empresa, apesar das visitas rotineiras à organização.

O estilo de gestão do atual diretor é apontado como arrojado, empreendedor e até agressivo na opinião dos entrevistados do estudo. É unânime na organização o entendimento de que o diretor está sempre um passo à frente, vislumbrando oportunidades, planejando e antecipando

situações. Segundo o comentário do diretor, “buscar constantemente novos desafios, novos mercados, novos nichos, faz parte do dia a dia de qualquer empresa que queira ter sucesso” (E1, 11:18). Esse posicionamento se mostra alinhado à percepção dos demais sujeitos da pesquisa que ressaltam a postura empreendedora do diretor, assim como é refletido no processo de expansão física e de diversificação de atividades, ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Linha do tempo da empresa

Fonte: Adaptado do Relatório de Integração (Doc1).

A abertura de novas unidades e a inserção em novas atividades do ramo têxtil (química, sincronizadas, metal-mecânica e beneficiamento) estão alinhadas à visão da empresa de oferecer aos seus clientes toda uma gama de produtos para o atendimento de suas necessidades no ramo têxtil, aumentando, assim, a participação de mercado da empresa no contexto nacional e internacional (Doc1).

Para alcançar esse objetivo, a diretoria da empresa optou pelo reinvestimento de grande parte dos lucros do negócio. O diretor destaca que “a gente costuma reinvestir uma grande parte dos ganhos nas próprias empresas do grupo, seja na ampliação de estoques, seja na ampliação da capacidade produtiva, ou na abertura de novas unidades, ou em uma maior participação de mercado” (E2, 5:30). Buscar recursos fora da família, por meio de investidores externos, nunca foi e continua não sendo uma opção na percepção dos entrevistados.

Quanto ao modelo de gestão da empresa, destaca-se que, mesmo com a abertura de unidades em outras localidades, a tomada de decisão estratégica e operacional é fortemente centralizada na figura da família, aspecto que reafirma o controle e influência da família no negócio (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012; Berrone et al., 2012).

A centralização das decisões é apontada na literatura como um traço característico das empresas familiares, dada a necessidade de manter o controle (Chrisman, Chua, De Massis, Minola &

Vismara, 2016; Martin, McKelvie & Lumpkin, 2016). Na empresa pesquisada, isso não é diferente. Fica claro no relato dos entrevistados e documentos institucionais o envolvimento direto do diretor nas decisões estratégicas e operacionais da empresa. Destaca-se, com base nas entrevistas, que até o ano de 2015, havia na divisão têxtil uma diretora comercial (não membro da família), a quem o diretor delegava grande parte das funções operacionais, mas que com sua saída no início do ano de 2016, por motivos pessoais, o diretor voltou a administrar diretamente essa divisão (principal atividade da empresa). Assim, além da gestão do Grupo X como um todo, o diretor também é o responsável direto da unidade 1, o que denota seu profundo envolvimento nas questões estratégicas e operacionais da organização como um todo.

Segundo Speckbacher e Wentges (2012), quanto maior a influência da família no negócio, menor será a utilização de mecanismos formais de controle, como sistema de recompensa. Os autores argumentam que esse resultado decorre da proximidade da família na gestão, o que impacta em termos de comunicação e operacionalização dos objetivos, metas e estratégias de modo mais informal, pessoal e direto. Nesse sentido, destaca-se que temas como “contato direto”, “gestão de porta aberta”, “as questões são resolvidas na hora”, são recorrentes nos discursos dos entrevistados. Permeia na organização o entendimento de que a empresa utiliza um modelo de gestão pautado na comunicação de objetivos, estratégias e metas de modo informal, pessoal e direto entre o diretor e os gestores e coordenadores de área. O que, segundo Speckbacher e Wentges (2012), é característico em empresas com alto envolvimento da família na estrutura de governança e gestão.

Outro traço da estrutura da empresa familiar identificado na empresa é a importância dos vínculos sociais (Berrone et al., 2012; Acquaah, 2013). Percebe-se que os cargos de gestão e gerência são usualmente ocupados por pessoas de confiança do diretor, por exemplo, amigo de infância, cunhado, genro ou profissionais de longa data na organização. Essa característica ressalta a importância das relações sociais e valores como confiança e comprometimento no modelo de gestão da empresa (Berrone et al., 2012).

Para Moilanen (2008) os laços emocionais representam uma marca das empresas familiares e destacam a importância da confiança neste tipo de organização. A autora elucida que nestas organizações as posições sociais dos sujeitos são mais importantes que seus respectivos títulos no organograma, por exemplo.

Este contexto ajuda a entender que a prática da folga em uma empresa familiar perpassa a discussão da confiança e transparência, o que remete a importância do controle social e cultural no sistema de controle gerencial deste tipo de organizações. Os estudos de Elmassri e Harris (2011) e Nazarova (2014) discutem que o contexto cultural e social das organizações ajuda a explicar a prática da reserva orçamentária como aceita nas empresas investigadas por possibilitar aos gestores lidar melhor com os riscos de gestão, ou níveis de incerteza nas operações, mesmo quando a organização tem um sistema de incentivos atrelado ao desempenho orçamentário. Adicionalmente, Frezatti et al. (2003a) perceberam empiricamente que a prática da folga nos orçamentos é vista como positiva, quando demonstra um benefício para a organização, não para benefício pessoal.

Esses aspectos denotam que a família assume a posição de coalizão dominante na organização, com autoridade e legitimidade para traçar os objetivos organizacionais (Cyert & March, 1963; Chrisman et al., 2012), determinar estrutura e modelo de gestão, e influenciar comportamentos na empresa (Upton et al., 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Carney, 2005; Breton-Miller & Miller, 2006; Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2011; Chrisman et al., 2012; Carney et al., 2015; Efferin & Hartono, 2015). Essa configuração é vista para trazer impacto em relação à prática da folga organizacional, pois discute o fenômeno em uma modalidade de organização distinta da usualmente investigada – que se trata de empresa não familiar listada em bolsa de valores (George, 2005).

Conforme apontado inicialmente pelo fundador, e ressaltado nos relatos dos demais sujeitos da pesquisa, o estoque continua sendo um elemento muito importante na empresa, destacado como um diferencial frente aos concorrentes e um importante argumento de negociação junto às empresas representadas. O fundador destaca:

Com essa situação [crise], ninguém faz estoque nas empresas, querem tudo já. Depois vamos para o financeiro, a moeda estrangeira está lá em cima 20%, 30% mais caro do que os concorrentes asiáticos. Então tendo estoques, os concorrentes eu acho que não tem, ou tem pouca coisa. Então com isso a gente se mantém no mercado, mesmo mais caro, mas tem. E como o industrial brasileiro não faz estoque, precisa. Por isso a fábrica lá exige isso. (Fundador, E1, 46:40)

Como o carro chefe da empresa continua sendo a representação de produtos importados (58% do faturamento do Grupo em 2015), e o processo de importação gira em torno de 60 dias, ter

um estoque acima da demanda representa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, pois o cliente não pode ficar com a máquina parada esperando o produto da importação.

Atualmente, a empresa dispõe de um mapeamento, constantemente atualizado, sobre as máquinas e equipamentos têxteis em operação no Brasil (Suj 26, Suj 25, Suj 11), o que lhe permite trabalhar com uma estimativa de demanda, e, no caso de alguns clientes específicos, até traçar uma programação (manutenção programada). No entanto, a opção pela manutenção de estoques até três vezes maiores ao necessário para a demanda para determinado período, mantém-se na história da empresa como uma prática comum, justificada (i) pela necessidade de segurança para bem atender os clientes, (ii) pela vantagem competitiva perante os concorrentes e (iii) pela garantia das operações da empresa em caso de situações inesperadas, em sua maioria relacionadas ao processo de importação de produtos e matérias-primas da empresa.

A explicação para essa particularidade pode ser melhor analisada por meio da Figura 10.

Figura 10 – Lógica de investimento em estoque em relação a incerteza nas demandas

Fonte: Elaborada pela autora.

No modelo neoclássico da contabilidade, o valor do investimento realizado em t_0 leva em consideração uma lógica de previsibilidade das entradas, fundada no pressuposto da racionalidade dos gestores e capacidade de avaliar o mercado. No modelo com folga, o valor maior de investimento ocorre no sentido de garantir um fluxo oscilante de demandas, decisão que perpassa o reconhecimento da capacidade limitada dos gestores (Chua, 1986; Hinnes 1988; Morgan, 1988) diante das muitas variáveis que podem impactar o negócio.

Observa-se que, apesar de os fluxos apresentarem escalas diferentes para a expectativa das demandas, as somas dos modelos ao final do período se equiparam. Apesar da empresa seguir uma programação de compras, a utilização da folga ocorre no sentido de lidar com a incerteza sobre o momento e o volume na ocorrência das demandas. Isso ressalta a importância atribuída ao grau de incerteza aceito pela família no processo de planejamento e controle dos recursos da organização. Dada a natureza da atividade e as características do mercado, prevalece na organização a preferência por uma gestão de estoques que considera compras mais espaçadas que incluam uma margem de segurança, em detrimento a uma programação de compras

“enxuta”, porém mais frequente, racionalização que inclusive leva em consideração os custos de importação e com fornecedores envolvidos nestas operações (Suj 22).

Percebe-se que a lógica da folga organizacional em termos de recursos físicos faz parte do cotidiano da empresa desde a sua fundação e está presente na gestão de seus recursos, em específico durante o processo de crescimento da empresa, pois representa uma forma de segurança para a manutenção de suas operações (Mayrhofer, 1997). Os dados obtidos na pesquisa permitem o entendimento de que a decisão por folga sempre esteve centralizada na família, ou seja, a prática passa pela autoridade de gestão da organização.

Paralelo a esse entendimento, fica claro que o crescimento da empresa também implicou na necessidade de uma estrutura e modelo de gestão que viabilizasse o planejamento e controle dos resultados das atividades desenvolvidas. Neste processo, a informação contábil passou a ter uma função mais ativa na organização, apoiando o processo decisório (Suj3, E2). Os entrevistados destacam que nos últimos anos três anos a empresa tem realizado o orçamento de forma participativa, de modo que os gestores das divisões e unidades são responsáveis pela elaboração de seus próprios orçamentos, que posteriormente são consolidados em um orçamento geral do Grupo. O orçamento geral é analisado e discutido em reunião com o Diretor e demais gestores. Mensalmente, essa informação gerencial é discutida na reunião de acompanhamento dos resultados e serve de base para a avaliação do desempenho dos gestores, apesar da empresa não utilizar nenhum sistema de recompensa, independentemente do nível hierárquico.

Em resumo, percebe-se que a empresa ao longo de sua história tem consolidado sua posição no mercado, relacionamento com as empresas representadas e os valores da família, como a confiança e o comprometimento, ressaltados com frequência nos relatos e conversas na organização. A trajetória de crescimento da empresa não apenas implicou na necessidade de uma estrutura capaz de direcionar e controlar os negócios, em específico confiada a pessoas ligadas/próximas à família proprietária, como também implicou na utilização de mecanismos de controle, criação de relatórios, procedimentos e ritos responsáveis pelo auxílio no planejamento, execução e controle das atividades, alinhado aos resultados de Moores e Mula (2000). No decorrer desse processo, sinaliza-se que a prática da folga fez parte e continua sendo aderente ao modelo de gestão da família, que tem a decisão por esta prática alinhada ao planejamento estratégico da empresa.

Esse contexto, portanto, mostra-se interessante para a investigação mais aprofundada sobre a utilização da folga organizacional como um conceito de gestão, capaz de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais traçados pela coalizão dominante – família proprietária.

4.2 Percepção da folga organizacional na empresa investigada

Pense assim, durante a crise você se prepara, então está havendo, existe um desembolso de caixa maior num momento desse, porém a hora em que o mercado voltar a aquecer eu vou estar com a minha fábrica nova planejada para novos volumes, para nova demanda e a um custo menor (Diretor, E2, 12:05).

O entendimento de que a crise é um período passageiro e um momento oportuno para se estruturar e preparar a empresa para resultados futuros permeia a organização investigada em seus diferentes níveis hierárquicos. A ideia de dispor de recursos suficientes para a manutenção do negócio durante períodos de dificuldade econômica, mantendo os planos e a realização de investimentos na empresa e vislumbrando benefícios futuros, é associada na literatura ao conceito da folga organizacional (Cyert & March, 1963; Nohria & Gulati, 1996; Voss et al., 2008; Braun & Latham, 2009).

Braun e Latham (2009) sugerem que uma liderança unificada (*CEO Duality*) e o acesso à folga fornece à família meios para enfrentar períodos de dificuldades econômicas. Percebe-se que a empresa pesquisada não só utilizou formas de reservas no intuito de absorver os impactos da crise para viabilizar a manutenção de seus planos, como tem utilizado essa prática também no sentido de preparar a empresa para o período de retomada da economia. Ou seja, em vez de cortar investimentos e gastos em função do ambiente instável, conforme as entrevistas e observações (N4), a empresa manteve sua estratégia de crescimento, de modo que os investimentos realizados nesse sentido são compreendidos como um “uma margem de crescimento” da empresa para os próximos anos.

No entanto, este posicionamento não significa que a empresa não esteja sendo afetada pelos reflexos da crise, pelo contrário, a redução de aproximadamente 15% do faturamento anual de 2014 para 2015 retrata a necessidade de readequação de algumas práticas e decisões na empresa. Percebe-se uma orientação para que os departamentos realizem esforços no sentido de reduzir despesas e custos naquilo que se pode economizar. Esta revisão dos planos financeiros no sentido de diminuir o percentual de custos e despesas no resultado, leva em consideração a natureza do gasto, momento de sua realização e da expectativa de retorno no

curto, médio ou longo prazo. O que denota que a discussão da folga nesta organização passa pela análise temporal e da natureza dos recursos envolvidos em cada decisão.

Esse contexto não só expressa a prática da folga, como ressalta a importância de se analisar com profundidade a natureza desses recursos em termos de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, assim como os reflexos que as decisões associadas à cada tipo de recurso pode implicar nos planos de curto, médio e longo prazo da organização. Fica claro nos discursos dos entrevistados que a prática da folga pode assumir significados diferentes de acordo com área de atuação do entrevistado, nível hierárquico ou fato de ele ser membro da família ou não.

Assim, para aprofundar a discussão da folga organizacional em uma empresa familiar ao ponto de explicar sua utilização para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros da organização investigada, buscou-se inicialmente descrever as percepções dos envolvidos na pesquisa de acordo com a natureza da folga.

Isso permitiu particularizar os significados dos sujeitos em relação à disponibilidade em excesso ao estritamente necessário para o atendimento das atividades da empresa em termos de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros. Ao analisar especificamente cada uma dessas modalidades de recursos, buscou-se perceber como os sujeitos da pesquisa compreendem a prática da folga sob seus próprios “*frames*” ou referências (Elmassri et al., 2016). O que, posteriormente, auxilia no entendimento da prática da folga, sua operacionalização, controle e acompanhamento no modelo de gestão da organização investigada como um todo.

4.2.1 Folga em recursos humanos

Conforme indicado na literatura, a presença de um número de empregados em excesso ao requerido para o cumprimento das demandas da organização, assim como a disponibilidade de empregados com alta capacidade técnica, capacidade crítica, habilidades, envolvimento e proatividade, são indicativos da presença de folga em recursos humanos (Lawson, 2001; Love & Nohria, 2005; Vanacker et al., 2013; Richtnér et al., 2014).

Destaca-se, inicialmente, que predomina entre os gestores e coordenadores o discurso de “estrutura enxuta”, justificado por meio (i) do nível de comprometimento e eficiência dos funcionários (Diretor, Suj7, Suj11), e (ii) da natureza da atividade principal da empresa – comercialização (Suj3, Suj5, Suj16). No entanto, ao explorar os relatos dos entrevistados, temas alinhados ao conceito da folga organizacional mostram-se presentes em várias situações, conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 11 – Indícios da presença de folga em recursos humanos na organização investigada

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observado na Figura 11, as características de folga em recursos humanos relacionada à habilidade e à postura dos funcionários em lidar com situações adversas ou inesperadas

apresentam-se tanto sob a modalidade quantitativa (número de funcionários) quanto qualitativa (capacitação dos funcionários, tempo de empresa, habilidades). Os gestores ressaltam a importância em dispor de uma equipe preparada, capacitada e comprometida com os objetivos da empresa, pois isso permite maior margem de segurança em decisões que implicam mudanças e ajustes no curso dos planos, além da flexibilidade para a alocação de funcionários altamente capacitados. Mallidou et al. (2011) argumentam ainda que a folga em recursos humanos incentiva o comportamento organizacional de aprender a partir de eventos passados, ocorrendo assim a implementação de melhorias nas práticas.

Ao dispor de um quadro de profissionais capacitados em suas funções, com habilidades que podem ser expandidas a outras atividades, a empresa assume uma posição que facilita e agiliza a tomada de decisão, pois (i) os gestores já têm conhecimento das habilidades e comprometimento do funcionário, se comparado a possíveis candidatos externos à função, (ii) dado o envolvimento diário e o conhecimento das atividades desenvolvidas pelo funcionário, os gestores sabem de sua capacidade em assumir novas ou diferentes atividades, e (iii) a comunicação entre gestores de diferentes áreas da empresa permite a identificação de potenciais alterações estruturais, melhorias em processos ou sinergias.

Um exemplo desse aspecto observado na empresa refere-se à reestruturação do departamento comercial da divisão têxtil. Com a saída da diretora comercial, o diretor da empresa aproveitou a situação, juntamente com o histórico aumento na quantidade de produtos e a conjuntura econômica, para reestruturar o departamento. A divisão dos gerentes de venda passou a obedecer, além da segmentação por área geográfica, também a segmentação por linha de produtos do portfólio da empresa.

Conforme o relato dos envolvidos nessa reestruturação, os gerentes de venda passaram a atuar em linhas específicas de produtos, o que lhes permitiu maior profundidade no conhecimento destes produtos, vislumbrando a política de venda técnica. A venda técnica refere-se à orientação que o vendedor/representante faz ao seu cliente sobre o produto que melhor atende sua necessidade. Ou seja, o modelo de venda da empresa tem sido direcionado à uma participação cada vez mais ativa do vendedor, o que ressalta a necessidade de um quadro de funcionários capacitados com conhecimento técnico e habilidades para atender os novos desafios da empresa.

Para viabilizar a capacitação de seus funcionários, destaca-se que a empresa, mesmo durante a crise, tem mantido sua política de treinamento, capacitação e educação. Essa política abrange desde processos de treinamento específicos para novas linhas de produtos da empresa até cursos mais gerais de capacitação profissional e pessoal dos funcionários, como cursos de línguas, formação técnica, graduação e pós-graduação. Estes gastos têm inclusive crescido de 2013 a 2016 (Doc5).

O Sujeito 11 cita que é de praxe na organização a participação em eventos e a realização de treinamentos da equipe da divisão têxtil (Unidades 1 e 3), principalmente quando uma nova linha de produtos passa a ser inserida no portfólio dos produtos da empresa. Conforme destaca o Sujeito 14,

Nós já tivemos várias oportunidades de fazer treinamentos até fora do país, no nosso maior fornecedor na Alemanha. Na ocasião, foram todos os gestores e todos os representantes, o [diretor] fez questão, e foram todos para a Alemanha. Foi legal, eu acho que a nossa equipe é bastante técnica. (E1: 29:30)

Nesse exemplo, observa-se que a decisão de levar toda a equipe para o treinamento no exterior, mesmo quando isso representa um gasto alto para a empresa, está ligada a expectativa de retornos futuros, provenientes da capacitação dos vendedores para a realização de vendas técnicas. Destaca-se ainda que um investimento dessa proporção é aplicado para o conhecimento técnico dos produtos de seu principal fornecedor. Ou seja, a empresa segue um critério para esse tipo de decisão, avaliando os riscos, expectativa de retorno, necessidade e proporção deste investimento.

Percebe-se, que há diferenças na aplicação desta prática entre as unidades e empresas do grupo, de modo que os esforços são maiores nas atividades que possuem maior representatividade no faturamento atual da empresa, ou com grandes expectativas futuras. O que remete uma decisão preocupada em atender o desempenho atual da empresa, sem perder a capacidade de preparar a organização para o longo prazo. Para lidar com a incerteza relacionada à rotatividade, a organização em seu discurso, associa inclusive seu sistema de capacitação profissional e pessoal do funcionário aos benefícios oferecidos, além do salário fixo, considerado um pouco superior ao praticado no mercado, como formas de reter o funcionário e os investimentos realizados em termos de capacitação. Esta situação demarca que há uma preocupação por parte da diretoria na utilização da folga em recursos humanos de modo que represente um benefício para a empresa, e que esta decisão não é algo negligenciada.

Se, por um lado, a lógica tradicional de gestão é utilizada para esse tipo de decisão ao seguir critérios específicos para melhor alocação desta folga na organização em termos de expectativa de retornos futuros, por outro, aspectos mais subjetivos como o tempo de relacionamento comercial entre a empresa e a fabricante e os próprios vínculos sociais entre o diretor e equipe de funcionários criados ao longo do tempo na organização por meio de valores como confiança, motivação e respeito (Berrone et al., 2012), mostram-se presentes na prática da folga em recursos humanos.

A folga em termos de capacidade técnica e crítica dos funcionários figura, portanto, como um estoque de conhecimentos, que não necessariamente é demandado de imediato, mas que em longo prazo é visto para trazer benefícios para a empresa, por exemplo, por meio do aumento da fatia de mercado da empresa.

Enquanto no modelo tradicional, pautado na racionalidade (Berrone et al., 2012), a redução dos custos fixos da empresa é apontada como a decisão adequada em momentos de crise econômica, na empresa pesquisada adotou-se uma postura diferenciada no que se refere à folha de pagamento.

A empresa analisou a estrutura de recursos humanos sob uma perspectiva que suportasse esse custo durante o período de baixa demanda, no intuito de preparar e capacitar seus funcionários para atender demandas ainda maiores no momento do reaquecimento da economia. Essa postura denota um olhar positivo para a prática da folga organizacional (Davila & Wouters, 2005) e demonstra uma preocupação em manter na organização o conhecimento e a expertise dos funcionários, ou seja, uma forma de estoque intangível, que pode ser prontamente utilizado nos planos da empresa.

Outro elemento latente nos relatos dos entrevistados e que alinha a gestão de recursos humanos da empresa a uma postura mais subjetiva (Berrone et al., 2012) é o fato de os funcionários não serem considerados apenas mais um número da organização (Suj 16). A preocupação e identificação dos membros da família com o negócio, bem como a valorização dos vínculos sociais estabelecidos na organização (Berrone et al., 2012), também são ressaltados na associação que o diretor faz à instituição do casamento, quando questionado sobre a postura da empresa frente à necessidade de decisão pela manutenção do quadro de funcionários ou pelo plano de demissão em um ambiente de redução da demanda atual.

Isso reforça o entendimento de que na empresa investigada a folga em recursos humanos está relacionada (i) à expectativa de benefícios futuros advindos da preparação e capacitação das pessoas da empresa para enfrentar novos cenários, assim como (ii) à importância atribuída na organização aos objetivos não financeiros, simbolizados nas relações e vínculos sociais, identificação da família com o negócio e apego emocional.

Atualmente a empresa tem seguido a decisão de manter o máximo possível de seu quadro de funcionários, sem fazer demissões decorrentes do ambiente da crise (Suj7), com exceção da divisão de beneficiamento que tem acumulado prejuízos nos últimos anos. Também as contratações de novos funcionários estão sendo “freadas” momentaneamente, até que o mercado sinalize uma posição mais clara para os próximos períodos. Conforme Suj3, apesar da decisão de evitar novas contratações, nenhuma contratação solicitada, vinculada ao processo de expansão da empresa ou situação específica, foi negada.

Segundo Love e Nohria (2005), recursos humanos em excesso na organização representam uma modalidade de folga absorvida, o que significa dizer que a gestão do excesso desse recurso implica na necessidade de análise acurada dos impactos que a decisão da prática da folga ou não podem gerar em termos de custos, estrutura das atividades e processos, e tempo de resposta que a empresa terá em relação às mudanças nas demandas do mercado.

O que se percebe na organização é a decisão de evitar novas contratações em áreas que não estão associadas ao planejamento de crescimento da empresa, ou que, dada a natureza da função, apresentem pouca flexibilidade para a empresa (Mishina et al., 2004). Por isso, a empresa tem sido criteriosa em seu processo de contratação.

De acordo com as informações obtidas no departamento de recursos humanos da unidade de beneficiamento, houve uma redução de 32% em seu quadro de funcionários de 2014 para 2015. Segundo Sujeito 6, essas demissões contemplaram um plano de redução de custos fixos e abrangeram tanto a área administrativa quanto operacional da empresa. Conforme observado nos dados contábeis, essa divisão tem apresentado um histórico sucessivo de prejuízo econômico. A análise das informações gerenciais também demonstra que a unidade tem ficado abaixo das receitas orçadas para 2014 e 2015 e que os custos incorridos para esse mesmo período foram respectivamente 6% e 16% maiores do que os valores orçados. Essas

informações fazem da produtividade desta unidade pauta constante entre o gestor responsável, diretoria e contabilidade, o que motivou o plano de redução de custos fixos para 2016.

Nas divisões que têm apresentado resultados negativos, as decisões em relação ao quadro de funcionários têm seguido um discurso de racionalidade (Suj6), aderente a perspectiva mais tradicional de gestão (Berrone et al., 2012). Nas divisões com histórico de resultados positivos, ou em processo de expansão, percebe-se o discurso do benefício em manter os funcionários nesse momento de crise, mesmo que a estrutura em termos de pessoas seja superior a necessário para o atendimento da demanda. Arca-se com esse custo no curto prazo em função da expectativa de retorno futuro a partir da retomada da economia, o que sinaliza que o desempenho histórico serve de base para a decisão de manter o quadro de funcionários em um ambiente de crise, com o propósito de possibilitar maior agilidade de agressividade na retomada do mercado. Esse comportamento não apenas ressalta o alinhamento do conceito de folga em recursos humanos com o planejamento da empresa, como também pode ser associado à intenção de preservar as relações e vínculos sociais da família com o negócio (Berrone et al., 2012).

Sumariza-se na Figura 12 a percepção da folga em recursos humanos socialmente construída na organização.

Figura 12 – Forma de folga em recursos humanos preponderante na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro tema que emergiu nos relatos dos entrevistados refere-se ao tamanho e à capacidade das equipes/pessoas absorverem novas funções ou atividades, mesmo que temporariamente. A mudança no modelo de vendas da empresa, por exemplo, tangencia essa questão. O diretor destaca: “houve um aumento no portfólio dos produtos, então vamos dizer que você está chegando no limite de qualidade de trabalho desses profissionais. Ao dividir muitas vezes soma-se. Foi por isso que foi aplicada” (E1, 14:00).

A mudança, portanto, objetivou focalizar esforços e aprofundar os conhecimentos das equipes acerca de um conjunto específico de produtos. Essa postura é vista como uma oportunidade dos gerentes potencializarem a identificação de novas oportunidades ou frentes de negociações, pois passam a conhecer profundamente seus produtos, mercado e as necessidades do cliente.

Estendendo o argumento de Mayrhofer (1997) para a especificidade da folga em recursos humanos, as pessoas na organização que trabalham permanentemente a 110% de sua capacidade terão maiores dificuldades em se adaptar ou encontrar alternativas frente a obstáculos, ou mesmo buscar, experimentar melhorias ou inovações. A questão levantada pelo autor é: “se o máximo é normal, de onde virão os esforços adicionais que inevitavelmente ocorrem quando a adaptação às mudanças é necessária? ”. (Mayrhofer, 1997, p. 532).

Para essa resposta, sinalizamos que a empresa pesquisada viabilizar certa flexibilidade em sua estrutura de pessoas, sob a forma de folga em recursos humanos quando, por exemplo, (i) enfatiza a contratação de profissionais experientes, capacitados e proativos, mesmo que isso represente um custo maior para a empresa, (ii) opta por manter seu quadro de pessoas em períodos de crise, no intuito de reter profissionais capacitados e habituados à cultura da empresa, e assim permite à organização agilidade e uma estrutura pronta para o momento de retomada da economia, e (iii) reconhece que há áreas e equipes que, dada a natureza de sua atividade e demandas exigidas em determinado espaço temporal, podem apresentar folga. Esse conjunto de características permite que a empresa mobilize esforços de acordo com a necessidade ou mesmo incentive uma postura inovadora e proativa frente a oportunidades de mercado.

A empresa também sinaliza mecanismos para monitorar a prática da folga, de modo que a flexibilidade que ela proporciona desempenhe um papel proativo, e não de acomodação. Para o Diretor, a melhor forma de avaliar se um funcionário está trabalhando além de sua capacidade

na relação tempo *versus* resultado do trabalho final é por meio do envolvimento e conhecimento de suas atividades.

Outro mecanismo utilizado na empresa como indicador de análise é o quanto de resultado cada colaborador gera para a empresa. De acordo com o Sujeito 3:

Sempre que isso [indicador] fica abaixo do percentual que ele [diretor] acredita que esteja na média do que a gente já conseguiu alcançar pelo menos historicamente, se questiona se o problema é produtividade ou se o problema realmente é mercado. (Suj3, E3, 20:00)

Isso demonstra que a empresa busca analisar o reflexo de sua estrutura de pessoal no resultado da empresa, e assim orientar suas decisões em relação a quantidade de funcionários, montante de investimentos em capacitação, atual demanda do mercado e expectativa de demanda futura.

Por fim, destaca-se que a principal forma de folga em recursos humanos na empresa passa pela decisão de preparar e capacitar os funcionários para um cenário econômico futuro, o que envolveu a decisão pela manutenção do quadro de funcionários de praticamente todas as unidades do Grupo, com exceção à divisão de beneficiamento, assim como pela continuidade dos investimentos em treinamento, capacitação e educação dos funcionários. Sinalizou-se também, nos relatos dos entrevistados, que alguns setores da empresa dispõem de equipes com maior possibilidade de absorver novas funções ou atividades adicionais, mesmo que temporariamente.

A disponibilidade de um quadro de funcionários adequado, preparado, capacitado para atuar em várias e diferentes frentes ou assumir novas atividades, mesmo que temporariamente, permite à organização agilidade na tomada de decisão e flexibilidade na mudança do curso dos planos ou ajustes pontuais. Da mesma maneira, incentiva as pessoas a explorarem novas oportunidades. É aderente, portanto, ao argumento de Mishina et al. (2004), de que a folga em recursos humanos representa um conjunto de talentos e estrutura de que a empresa já dispõe e, portanto, encoraja-a em processos de expansão.

4.2.2 Folga em recursos físicos

Uma das questões de interesse no processo de coleta de referiu-se à situação da empresa em termos de espaço físico e como esse recurso é planejado e gerido na organização. Já na reunião

de integração, o potencial de expansão da empresa foi ressaltado. Conforme destaca o Relatório de Integração (Doc1), atualmente a empresa utiliza 34.781 m² de área construída dos 118.046 m² de área total disponível.

Segundo o Diretor, esses espaços já foram planejados no momento da aquisição dos terrenos, e estão alinhados à estratégia de crescimento da empresa. Ele destaca:

Se você não tiver esse planejamento, se você não tiver essa carta na manga, você afeta diretamente o que o mercado está te pedindo, em um crescimento de 10% você terá uma demanda maior, se você não tiver capacidade de atender demanda você vai perder mercado, teu concorrente vai se sobressair. Então se você não tiver um espaço ou a disponibilidade do produto você perde mercado, daí você tem todas as outras consequências. (E2, 27:10)

Essa “carta na manga” apontada pelo Diretor é discutida na literatura como uma modalidade de folga organizacional. A disponibilidade de recursos físicos na empresa – terrenos, edificações, capacidade instalada, maquinários, equipamentos em geral e estoques – além do estritamente necessário para o desenvolvimento das atividades representa a utilização da folga em recursos físicos na organização. Fica claro no discurso dos entrevistados que a empresa não só valoriza essa modalidade de folga por ela estar atrelada à perspectiva de crescimento da empresa, como ela também é discutida em termos de planejamento e possui mecanismos de controle específicos.

A família proprietária da empresa objeto de investigação possui uma terceira empresa (Empresa C na Figura 5) gerida pela esposa e pela filha do diretor, especificamente destinada à gestão do patrimônio físico da família, e representa uma forma de mecanismo de controle para esse recurso. Os gestores das unidades 2 e 4, por exemplo, destacam que apesar das propriedades serem de uma empresa da família, o custo com aluguel faz parte das rotinas financeiras e de análise de custo de suas unidades. Na unidade química em específico, o gestor destaca que a análise do custo do aluguel dos novos galpões não apenas integra o planejamento de expansão como também impacta na determinação do melhor momento de execução do projeto.

Os dois novos galpões que ainda estão alugados são do grupo . . . . Sinceramente eu queria isso já para ontem, então esse é o planejamento, já estou precisando disto, porém existe o vínculo com a empresa que está lá dentro, o diretor já está tomando as medidas para reorganizar isso e disponibilizar os galpões. . . . Eu tenho que porém, esgotar a minha fábrica hoje, é bom que eu não tenha essa despesa de aluguel hoje porque eu ainda consigo produzir um pouco mais com a fábrica que eu tenho hoje, ou seja, a partir do momento que for descontado esse aluguel da química por exemplo, eu quero antes disso estar produzindo o meu máximo. De certa forma eu já estou

precisando de espaço físico, mas eu ainda tenho um pouquinho de pulmão para produzir um pouco mais. (Suj4, E2, 47:15)

Conforme destacado na fala do gestor, a estrutura de gestão dos terrenos e propriedades da família implica em um ponto de análise considerado para a tomada de decisão dos gestores, em específico no que concerne ao seu próprio desempenho frente à unidade da empresa. Apesar da empresa dispor de folga em recursos físicos em termos de terrenos e propriedades, esses recursos são monitorados por uma estrutura (membros da família), e fazem parte dos procedimentos de análise dos gestores, no sentido de discutir e propor um planejamento de expansão, como também por parte da família, no sentido de avaliar a melhor opção – expansão orgânica da empresa ou manter/oferecer o espaço a uma outra empresa.

Segundo o Diretor, havendo a necessidade de espaço físico para a ampliação das unidades da empresa, por exemplo, por meio de novos galpões, isso pode ser viabilizado em semanas. Ele reforça que espaço físico não é um problema. Em sua fala, percebe-se a priorização da destinação das propriedades da família para o processo de expansão e crescimento das atividades do próprio grupo, de modo que em primeiro lugar, sirva de suporte para o crescimento orgânico das próprias empresas do grupo, e em segundo lugar, seja uma fonte extra de renda para a família.

Interessante notar que essa natureza de folga permite agilidade no processo de tomada de decisão, aspecto característico e muito valorizado em empresas familiares (Kotey, 2003), Gedajlovic, et al., 2004). O diretor, ao destacar que diante de uma necessidade consegue viabilizar os recursos em semanas, não só reforça essa perspectiva, como traz evidências de que a decisão está relacionada ao planejamento da empresa, que apesar de informal se atenta a várias questões importantes para assegurar os objetivos da empresa e família.

Outra situação identificada no discurso dos entrevistados se refere à possibilidade de expansão física das próprias unidades da empresa, ou seja, ampliação das edificações. O Sujeito 5, por exemplo, destaca o “espaço de terreno nós temos, é bem grande . . . nós vamos fazer uma ampliação agora e se quisermos dá para fazer mais uma ainda” (Suj5, E2, 15:28).

Apesar do espaço físico em termos de terrenos e de edificações prontas ser facilmente direcionado para atender o planejamento de crescimento das unidades da empresa, observa-se

no relato dos entrevistados que algumas unidades do grupo estão próximas de seu limite em termos de edificação. Conforme apontado:

O que nós temos hoje, não que ele esteja comprometido, ele atende perfeitamente, temos até para ampliar um pouquinho, mas prevendo um crescimento maior já estamos prevendo a possibilidade de construirmos uma área nova, para depósito né. (Suj11, E2, 24:02) – Unidade 1.

Nós já estamos planejando uma ampliação, inclusive já está na prefeitura para aprovar por que maquinário eu já não tenho mais espaço para colocar, e hoje digamos teria 2 máquinas que auxiliariam muito no nosso processo que a gente já está olhando, planejando para a compra, reduziria custo, matéria-prima em alguns casos, então com a ampliação acredito que teremos novamente [espaço]. (Suj5, E2, 14:51) – Unidade 4.

A expansão do parque fabril está sendo comprometida por conta de uma exigência da reguladora petrolífera que exige uma distância padrão entre os tanques, o que compromete o espaço mesmo do novo galpão. Espaço físico só não vai mais ser um problema quando tivermos mais esses dois galpões. Estamos aguardando eles disponibilizarem esses galpões para nós, porque realmente a gente precisa organizar nosso estoque de produtos acabados, por exemplo, em época de inventário, é muito difícil você tem que ficar caçando onde estão as coisas. (Suj16, E2, 22:30) Unidade 2.

Observa-se que a busca por espaços que permitam a empresa vislumbrar novas demandas ou oportunidades de mercado, para além do cumprimento de suas demandas normais, faz parte da gestão das unidades e passa por um planejamento no Grupo.

Além do caráter expansivo em termos de mercado, a folga em espaço físico também é destacada como um facilitador em termos de organização física e operação da atividade em si. Na unidade química, por exemplo, a falta de espaço tem gerado uma série de tensões na rotina de trabalho da equipe, pois atualmente a fábrica não dispõe de uma organização dos materiais do estoque por classe de produto, em função da restrição no espaço físico. Eles têm adotado uma organização por fluxo de produção, para facilitar o manuseio dos materiais no dia a dia das operações, o que, em contrapartida, gera um grande problema na conferência dos estoques (Suj16, Suj3). A princípio, com o início das atividades no novo galpão, esse problema de espaço físico para o armazenamento dos materiais da produção estaria resolvido. No entanto, conforme apontado pelo Suj16, novas exigências externas trouxeram implicações no planejamento feito, demandando a readequação do projeto inicial e a necessidade da ocupação de mais um galpão para então solucionar essa restrição física.

Essa situação na Unidade 2 demonstra como a empresa vincula a discussão da folga em seu processo de planejamento. O projeto inicial de ampliação da fábrica contava com um novo galpão para a instalação de novos tanques que ampliassem a capacidade produtiva. O espaço já

em operação seria praticamente todo destinado para o armazenamento das matérias-primas (MP) e estoques de produtos acabados (PA). Em função de algumas modificações nas normas técnicas vigentes, o espaço entre os tanques precisou ser ampliado, consumindo assim o espaço previamente reservado para o depósito. Desse modo, a ocupação de outros dois novos galpões, planejados para comportarem os futuros novos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de produtos próprios, além da ampliação natural do espaço de armazenagem da empresa, que estava previsto para acontecer quando a unidade já estivesse atendendo a uma demanda maior de mercado, precisou ser antecipada. Atualmente, essa discussão tem sido pauta de reunião entre o gestor da unidade e o diretor do Grupo, conforme observado no relato dos sujeitos 4 e 16.

Já as unidades 3 e 5 comportam um crescimento imediato para os próximos anos, o que ressalta a presença dessa modalidade de folga nessas unidades em específico, bem com o alinhamento dessa política com a estratégia de crescimento da empresa para os próximos anos. De acordo com o Suj15, a unidade 5 tem como objetivo agregar ao processo produtivo da atividade química, além de servir como importante frente de mercado e escoamento dos produtos do Grupo na região nordeste do Brasil. O Sujeito 3 ressalta que a empresa segue um planejamento e que está ciente que para esse período dificilmente a unidade 5 alcançará seu ponto de equilíbrio (cálculo que leva em consideração os custos fixos da empresa e o quanto ela precisa faturar para suprir esses custos), pois ainda estão no início de seu processo produtivo e abrindo mercado na região, ou seja, trabalhando muito abaixo da capacidade produtiva instalada atual. Esse contexto é confirmado na análise dos números gerenciais dessa unidade (Doc6).

Esse aspecto mostra-se alinhado a uma perspectiva mais alongada de análise do desempenho e a uma percepção de um modelo de gestão que apesar de frisar a importância da rentabilidade da unidade (tradicional), também reconhece as dificuldades e desafios envolvidos (Berrone et al., 2012). São elencados como fatos dessa percepção a proximidade da família no negócio e a prática de um modelo de gestão que valoriza os vínculos sociais em detrimento de um modelo de gestão mais impessoal e burocrático (Berrone et al., 2012; Acquahh, 2013; Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Em relação ao entendimento que permeia a organização sobre o nível ideal de utilização da capacidade instalada, percebe-se o discurso de que a empresa deve utilizar ao máximo seus recursos. No relato dos gestores, quando perguntados sobre suas opiniões acerca do atual

percentual de utilização da capacidade instalada da unidade, em sua maioria houve o apontamento de que a unidade está operando abaixo de sua capacidade total, constatação acompanhada de uma justificativa. As justificativas variaram de acordo com a realidade e situação específica de cada atividade.

A atividade química, explorada nas unidades 2 e 5, por exemplo, segue um planejamento de crescimento e expansão para os próximos períodos. Desse modo, a capacidade instalada dessas unidades está orientada para viabilizar a absorção de maiores demandas no futuro e o percentual de subutilização dessa capacidade representa uma margem de crescimento, conforme explicado no relato:

Como gestão, como planejamento, a tua capacidade instalada para você trabalhar com o ideal seria 100%, isso vai te trazer os melhores números alcançáveis no teu resultado. Por outro lado, tudo bem você estar utilizando a sua capacidade total, mas você limitou ali a tua oportunidade de crescimento. Então existe ali um fator limitante, o que desta vez vai estar atrelado diretamente ao seu planejamento. (Suj4, E1, 17:10)

Apesar das atividades comerciais do Grupo (unidades 1, 3 e 4 – área de sincronizadas) também seguirem um planejamento de crescimento, por meio da busca por novos produtos e nichos de mercado, observa-se nos relatos dos entrevistados a percepção de que a capacidade instalada (que pode ser analisada em termos de volume de pedidos/vendas) dessa atividade está mais próxima de seu limite, dado o fator humano.

Conforme elencado pelo Sujeito 3, a capacidade de operação dessas unidades é orientada pela estrutura física, de pessoas (funcionários e representantes por contrato), e tecnológica (por exemplo, automatização dos estoques). Isso explica a percepção dos entrevistados da unidade 4 – sincronizadas que, apesar do crescimento que vem apresentando desde 2015, manteve sua estrutura.

Já nas unidades 1 e 3, a sensação de estarem próximos à capacidade total advém (i) da saída de algumas pessoas da área de vendas e da decisão por não contratar novos funcionários para essas funções, e (ii) dos sinais de retomada de crescimento do faturamento da empresa. O mesmo entendimento é observado em relação à empresa de beneficiamento do Grupo. De acordo com o Sujeito 6, apesar do fato da empresa operar abaixo de sua capacidade total, o que impacta diretamente em termos de um custo maior e menor competitividade no mercado, isso tem permitido à empresa atuar com mais flexibilidade, experimentando processos e ordem de

serviços com maior valor agregado. Esse novo contexto tem gerado discussões entre diretoria, contabilidade do grupo e gestão da unidade no sentido de reavaliar o posicionamento estratégico da unidade para os próximos períodos.

Fica claro no relato dos entrevistados das unidades 1, 3 e 4 (sincronizadas) e na empresa de beneficiamento que a estrutura atual permite atender certo nível de crescimento na demanda (Suj3, Suj5, Suj10, Suj11, Suj14) e, mais importante, que se trata de um cenário passageiro em decorrência da recessão que o país tem vivido recentemente. Esse contexto leva ao entendimento de que essas unidades atualmente apresentam uma margem menor de folga em recursos físicos – capacidade instalada em relação as unidades produtivas e/ao que apresentavam no passado.

Permite-se fazer a reflexão sobre o envolvimento das diferentes formas de recursos – físicos, humanos, tecnológicos e financeiros – para a construção do significado de uma determinada forma de folga na organização. Ou seja, demarca-se a interdependência desses recursos. Mesmo que a empresa tenha toda uma estrutura de maquinários e tecnologia para atender a uma demanda atual de $X+30\%$, essa margem de capacidade instalada não é completamente reconhecida, podendo ser imediatamente utilizada ou preparada, se a empresa não dispuser de funcionários suficientes e capacitados. Atualmente, essa tem sido a situação da unidade 4 – metal mecânica.

A prática de reaproveitamento de bens que estejam em perfeitas condições de uso sinalizada na literatura como uma forma física de folga organizacional também é percebida no discurso dos entrevistados e observada durante o processo de coleta de dados. Seguem alguns comentários destacados nas entrevistas que suportam essa percepção:

Uma divisão está precisando de uma mesa tal, então aqui a gente tem, não está utilizando, não tem pretensão de utilizar, a gente encaminha para lá. Porque não tem necessidade de comprar uma nova se aqui a gente tem, então acaba sim acontecendo essa reutilização, remanejamento de mobília, computador, cadeiras, impressoras. (Suj7, E2, 37:40)

Essa prática amplamente difundida na organização é reconhecida por auxiliar com agilidade no direcionamento de recursos em situações inesperadas, como desastres naturais, imprevistos (dano a algum item importante que precisa ser repostado imediatamente), ou ainda em situações de aumentos expressivos na demanda (Voss et al. 2008). No caso da unidade 2, por exemplo,

que tem passado por um processo de expansão, a seguinte lógica para solicitação de utensílios, mobiliários e equipamentos é seguida: “a análise é feita em cima do que se precisa. [...] Temos em casa? Não temos? Temos que buscar” (Suj4, E2, 1:08:12).

Em relação aos níveis de estoques da empresa, o presente estudo analisa a questão sob uma perspectiva de folga física. Esse olhar se baseia no entendimento de que a gestão, por meio da decisão de antecipar recursos financeiros na compra de volumes de estoques superiores à demanda normal da empresa, cria uma forma de reserva física na organização.

Foi recorrente nas entrevistas e conversas durante a coleta de dados o destaque para a importância da lógica de estocagem da empresa, em específico nas unidades que atuam na área de representação de insumos têxteis. Permeia, nessas unidades, o entendimento que a empresa possui uma excelente política de estoques.

O Sujeito 11 destaca que a preocupação com os estoques é inclusive reconhecida e valorizada pelas empresas representadas (fornecedores) e pelos clientes, e que ele como vendedor nunca passou por dificuldades no sentido de realizar uma venda e não ter o produto disponível. Atualmente, essas unidades têm seguido a política de estoques mínimos para atender à demanda dos próximos 90 a 120 dias, dependendo do produto, e têm seus níveis acompanhados quinzenalmente pela equipe de compras, por meio de relatórios do sistema de controle de estoques (Diretor, Suj8, Suj3, Suj5). Para o Sujeito 5, esses níveis de estoque “nos dão uma segurança considerável, [...] é um diferencial que a [empresa] tem em relação aos concorrentes então ampliar isso tranquilo” (E2, 15:08).

A finalidade da folga aqui está voltada a sempre dispor dos produtos solicitados pelos clientes no sentido de assegurar e ampliar sua fatia de mercado, além de servir como um mecanismo para minimizar incertezas relacionadas ao processo de importação – por exemplo, aumento no tempo de liberação da carga motivada por greve da Polícia Federal. Conforme destacado pelo Sujeito 11 (E2, 29:27), “prevendo esses imprevistos a gente sempre está seguro em ter ainda o material de três meses para atender o mercado”. A preocupação, portanto, não é se a empresa tem ou não folga em estoques, mas a intensidade desta folga no sentido de atender o nível de segurança considerado adequado pela direção. Essa decisão leva em consideração o custo de oportunidade dessa prática, e é legitimada pelo discurso da utilização de mecanismos capazes de auxiliar nos cálculos dos limites considerados aceitos pela alta gestão da empresa.

Além da política de estoques mínimos da empresa considerar os efeitos de incertezas relacionadas ao processo operacional da atividade em si, bem como das possíveis oscilações nas demandas, motivadas pela imprevisibilidade do momento de necessidade dos clientes, também foram identificados traços do conceito de folga em estoques nas seguintes situações: (i) compra de lote de produtos que atenderia à demanda da empresa por um longo período para aproveitar o preço do produto antes do aumento da tabela programado para esse período, (ii) discussão sobre a possibilidade de, nesse momento de crise, aumentar seus níveis de estoques dos principais produtos pensando na retomada da economia para o próximo período.

A primeira situação demonstra uma expectativa de que a compra de grandes lotes de produtos (capazes de atender as operações da empresa para os próximos seis meses por exemplo) representa um benefício no curto e médio prazo para a empresa. O Sujeito 5 destaca que com essa medida a empresa pode trabalhar com um preço (anterior à mudança da tabela do fornecedor) mais atrativo em relação aos seus concorrentes, e assim ampliar sua fatia de mercado. Por fim, a discussão do Sujeito 5 junto ao diretor do Grupo sobre os benefícios em ter um estoque pronto para atender a uma demanda muito maior em função de um reaquecimento da economia após esse período de crise também ressalta a percepção da folga em estoques como uma alternativa de benefícios futuros para a organização, que conseqüentemente precisa passar pela avaliação do custo e benefício dessa decisão.

Destaca-se que a decisão dos níveis dos estoques passa necessariamente pela autoridade do diretor, assim como no passado passava pela decisão do fundador. Apesar de atualmente a empresa dispor de mecanismos sofisticados e de um controle mais acurado dos níveis de estoque, a importância de ter a mercadoria “em casa” para atender à necessidade dos clientes, manter as operações da empresa e resguardá-la de possíveis incertezas externas, mantém-se vinculada a justificativa dessa forma de folga, mesmo que hoje o processo financeiro dessa prática exija ainda mais esforços (antecipação dos valores), intensificando a necessidade de análise do custo de oportunidade dessa prática.

Já nas unidades produtivas da empresa, a presença de excesso de estoques tem recebido um olhar mais cauteloso. Na unidade 4 – metal mecânica por exemplo, o fluxo do trabalho segue a lógica de ordem de produção, de modo que não existe a figura de estoque de produtos finais, exceto quando há algum pedido para o atendimento de uma quantidade de peças por tempo

determinado (Suj5). Já para a matéria-prima, a empresa segue uma política de estoque mínimo, orientada para suprir a demanda habitual da empresa.

Alguns dos entrevistados ressaltaram que apesar dos estoques de matéria-prima serem suficientes para atender à demanda, com tranquilidade inclusive, atualmente a unidade não dispõe de procedimentos padronizados para o tratamento desses estoques ou mecanismos apurados para controlar adequadamente esses recursos (Suj19, Suj20). Eles sinalizam que melhores controles auxiliariam na redução do custo e competitividade dos produtos, assim como poderiam orientar melhor o planejamento desses recursos, por exemplo, em relação às quantidades e formas dos materiais comprados. O controle dos materiais aqui não é visto no sentido de reduzir os níveis de matéria-prima, mas de otimizar sua gestão, de modo que uma possível folga (refletida no tamanho e proporções físicas dos materiais comprados) represente um benefício para a empresa, por meio do aumento da margem de contribuição dos produtos (Suj20).

O planejamento de crescimento da unidade química teve como estratégia oferecer aos clientes uma variedade e quantidade de produtos que atendessem às suas necessidades (Suj.4). Para isso, a organização precisou rever suas políticas de estoques, ampliando a gama de matérias-primas em uma escala segura, uma vez que grande parte desses materiais são importados, assim como passou a ter um estoque “razoável” para algumas linhas de produtos acabados em específico. Conforme indicado nas entrevistas,

O Planejamento e Controle de Produção (PCP) e o compras sempre estão em contato, até sentam junto, para coordenar e sempre estar com folga nas compras né, para justamente estar prevendo, se é 90 dias compra-se com 120 dias de antecedência. ... já aconteceu isso, da carga não chegar, e você ter que comprar no mercado nacional, mas você paga um preço por isso, paga mais caro. ... até por questão de economia a folga se torna benéfica, sim, com certeza, tu adianta dinheiro, mas é bem mais benéfica, a redução é considerável no custo. (Suj16, E2: 45:00)

Então a gente não costuma ter estoque de produtos como se fosse de prateleira. A gente põe em estoque material que giram apenas (Suj4, E2, 4:25). [...] O PCP controla a reposição dos estoques, cálculos de estoque, estatística, previsão, uma pessoa só para o controle dos estoques. Na linha de [produto x] nós montamos uma condição com eles para eles sempre terem estoques, porque eram produtos que a gente ia promover, então foi um estoque regulado, um pouco maior, e realmente esse giro aconteceu. (E2, 08:04)

O conceito de folga se manifestou nessa unidade sob a finalidade de garantir a operação da fábrica, tendo sempre disponível uma quantidade segura de matéria-prima, além de representar um benefício em termos de custos, caso em uma situação inesperada fosse necessário realizar

a compra desses materiais no mercado nacional. Destaca-se ainda o benefício de ter à disposição uma quantidade que comportasse uma demanda incerta, já que a empresa está em processo de crescimento e várias ações comerciais vinham sendo realizadas no sentido de aquecer as vendas e assim puxar a produção. Destaca-se que a unidade tem mecanismos para planejar, controlar e monitorar esses recursos, assim como critérios claramente definidos.

Para os estoques de matéria prima, tem-se uma orientação de realizar as compras com certa margem de segurança, para que a falta de produtos não leve à necessidade de realizar compras no mercado nacional – o que aumentaria o custo do produto da empresa – a utilização de controles de estoque está preocupado em manter uma programação de compras que contemple certa margem de folga, que, no entanto, não represente “dinheiro parado”, mesmo porque a linha de produtos desta unidade ainda está sendo testada e inserida no mercado, o que contempla um risco de perda destes produtos sobressalentes. Os estoques de produtos acabados, conforme destacado pelo Sujeito 4, também são geridos mediante a preocupação da gestão com o giro do produto e a análise da incerteza da demanda e do custo de oportunidade envolvidos na decisão.

Por fim, observou-se que na empresa de beneficiamento do grupo, atualmente, não há a figura de folga em estoques, e o principal motivo para isso é que o principal fornecedor da matéria-prima para o processo é uma unidade do Grupo. Percebe-se, que a empresa segue políticas diferentes de estoques mínimos entre as unidades e empresas do grupo, demonstrando que a natureza da atividade, tempo de inserção do produto do mercado, histórico de desempenho da unidade e possivelmente a própria relação de confiança em termos de tempo de relacionamento com a equipe de gestão podem orientar as decisões da família proprietária quanto ao nível de incerteza e a expectativa de retorno associados aos estoques do grupo. Verifica-se, portanto, um tratamento diferenciado quanto à folga nas várias unidades, levando em conta suas demandas.

Em resumo, a Figura 13 concatena as percepções levantadas em relação à presença do conceito de folga em recursos físicos na empresa investigada.

Figura 13 – Indícios da presença de folga em recursos físicos na organização investigada

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a prática da folga em recursos físicos na empresa pesquisada está voltada à garantia de uma forma de estoque desses recursos e pode ser prontamente aplicada para os planos de crescimento e expansão da empresa. A disponibilidade de espaço para o crescimento imediato, bem como de móveis e equipamentos que podem ser prontamente alocados na empresa, permite à gestão maior agilidade em sua tomada de decisão. A diretoria da empresa, não vê a prática da folga neste tipo de recursos físicos como algo que demanda muita atenção, pois a natureza do recurso representa uma forma de capital para a família, o que reduz a incerteza quanto aos benefícios deste tipo de investimento. Esse resultado mostra-se alinhado à literatura de que a empresa familiar, dado seu desejo de perpetuar o negócio para as futuras gerações da família tem incentivos para gerenciar seu capital de modo mais eficaz (Sirmon & Hitt, 2003).

A agilidade no processo decisório, conciliada à percepção de uma margem de crescimento explícita na organização, é atribuída à disponibilidade dos gestores de operar com uma capacidade instalada que comporte certa folga. Por fim, ao manter um estoque superior à demanda estritamente necessária, a empresa sinaliza sua preocupação em garantir as operações mesmo diante da incerteza envolvida no processo e nas demandas do mercado, assim como vê na prática um benefício em relação à concorrência. Neste ponto, a intensidade da folga é analisada com cuidado na organização pois leva em conta o custo de oportunidade e o impacto nos custos fixos. Ou seja, a diretoria alinha a prática da folga à um nível aceitável de risco na curva dos produtos, por exemplo.

Percebe-se que na empresa o recorte temporal do modelo de gestão, e a necessidade de preservação da riqueza sócio emocional permitem discutir a folga sob uma perspectiva mais realista, em que a experiência dos sujeitos e a forma com a qual eles concebem o risco, incerteza e a expectativa de retorno são valorizados. Conforme Sirmon e Hitt (2003) a lógica da folga como um “capital paciente” pode ser explicada pelo horizonte temporal mais alongado e menor ênfase em apresentar resultados no curto prazo em que as empresa familiares operam se comparadas à empresa não familiares.

Esses achados mostram-se aderentes aos argumentos de Nazarova (2014), de que ao dispor de certo nível de folga em sua estrutura física a diretoria sinaliza preocupação em manter determinado nível de segurança frente às intempéries do ambiente empresarial, e/ou viabilizar o planejamento de crescimento da empresa.

4.2.3 Folga em recursos tecnológicos

A pesquisa possibilitou a percepção de que ocorre na empresa investigada a disponibilidade de recursos tecnológicos – software, hardware, técnica e procedimentos aplicados nas atividades – nas áreas produtivas e administrativas a um nível superior ao necessário para o atendimento da demanda imediata. No entanto, a opinião dos entrevistados em relação ao nível dessa folga varia de acordo com a área de atuação do sujeito ou unidade em que atua.

Conforme apontado pelo Suj3 (E3, 1:08:00), “Não estamos na ponta do que se poderia estar, principalmente em processamento de dados. Mas em relação a maquinários na parte industrial, eu até diria que estamos em uma situação mais confortável”. Ele ressalta que a estrutura de *software* para armazenagem e processamento de dados ainda não é um limitador para a empresa, impedindo seu crescimento ou limitando desempenho, e que se houvesse uma maior folga em termos de processamento de dados, a empresa poderia explorar novas oportunidade de informações e tratamento dessas informações. Isso poderia representar uma forma de benefício futuro para a empresa, principalmente no sentido de identificar novas opções de mercado, potenciais clientes e fornecedores.

Essa visão também é compartilhada pelos sujeitos 25 e 26, que trabalham diretamente na coleta, organização, tratamento e análise de informações comerciais na empresa. Os entrevistados ressaltam que parte do processo demanda muito tempo e atenção, pois precisa ser realizado

manualmente, já que hoje a empresa não dispõe de um sistema capaz de compilar essas informações. Conforme relatado, se a empresa tivesse à sua disposição um sistema que auxiliasse na confecção desses relatórios, os profissionais teriam mais tempo disponível para análise das informações, ou para realizar pesquisas por novas tendências e oportunidades de mercado. Destaca-se que essas informações são base para a elaboração das metas de receitas e o acompanhamento do desempenho do departamento de vendas das unidades 2 e 3. Portanto, são de suma importância no processo de gestão da empresa.

Na unidade 2, permeia a percepção de dificuldade na utilização de relatórios do sistema para custear a produção e acompanhar o desempenho da unidade. Conforme salientado na fala “tem várias atividades adjacentes que não envolvem o equipamento e que também ocupam o operador entendeu. [...] isso tudo não está sendo contemplado no sistema, [...] não adianta querer nos avaliar pelo relatório do sapiens” (Suj16, E2, 17:11). Atualmente, isso tem sido calculado em um controle à parte do sistema, por meio dos apontamentos nas ordens de produção, e analisado semanalmente.

Apesar da percepção de falta de investimento em tecnologias em algumas áreas da empresa, o que sinaliza que essas áreas operam sem ou com menores níveis de folga, outras áreas apresentam sinais de que é seguida uma política de dispor de recursos tecnológicos para além do estritamente necessário ao atendimento da demanda, de modo que seja viabilizado ou que se permita comportar o crescimento da empresa, por exemplo.

Segundo o Sujeito 24 (E1, 5:50), houve uma melhora significativa no trabalho após a sistematização da comunicação interna, pois “[...] antes era muito e-mail era muito telefone, não tinha nada ligado a um sistema que na verdade nós já tínhamos, essa ferramenta nós já tínhamos, mas não utilizamos, um exemplo é a ordem de serviço, ordem de cobrança, facilitou muito”.

Na área de tecnologia da informação, em específico, a empresa optou pelo remanejamento das funções da equipe, no sentido de destinar uma parte das rotinas para uma empresa terceirizada, de modo que a equipe interna pudesse se dedicar aos projetos futuros da empresa (*e-commerce*), e à busca de novas oportunidades e novidades no ramo da tecnologia. Portanto, esse “fôlego” na equipe de tecnologia da informação está associado ao planejamento da empresa, assim como denota a expectativa da gestão de, por meio dessa decisão, viabilizar mais inovação na

organização. Essa decisão, na opinião dos entrevistados, foi muito acertada, pois aumentou a agilidade nas rotinas triviais que dependiam da equipe sobrecarregada de TI, assim como direcionou os esforços e todo o *know how* desses colaboradores para projetos de maior importância para a empresa.

Os relatos que levam a essa percepção são ilustrados na Figura 14.

Figura 14 – Indícios da presença de folga em recursos tecnológicos na empresa investigada

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observado na Figura 14, há indícios do conceito da folga organizacional no sentido da empresa buscar por uma estrutura tecnológica em termos de *softwares*, *hardwares*, equipe de pessoas, conhecimento sobre processos, ou mesmo o investimento em automatização capaz de (i) absorver demandas maiores no futuro e assim apoiar a estratégia de crescimento da empresa, e (ii) buscar por uma estrutura capaz de viabilizar novas oportunidades. Por exemplo, o investimento em *e-commerce* durante o período da crise como forma de preparação da empresa para um momento de retomada da economia, a redistribuição das funções da equipe

de tecnologia da informação para viabilizar o desenvolvimento de projetos da empresa e permitir a busca por inovações.

Percebe-se, também, a importância atribuída ao conhecimento dos funcionários, não apenas sob a forma de folga de recursos humanos, como também em termos de aplicação desse conhecimento em procedimentos e formas de executar as tarefas na organização, particularizando a tecnologia da empresa.

... a gente lá na produção tinha uma envazadora antiga e a gente comprou uma nova, e com a antiga a gente conseguiu fazer duas novas, lógico, comprando outras peças, mas usando uma parte do que se tinha. Na minha área a gente sempre está vendo possibilidades, tanto que tudo é dinheiro né. Na fábrica nova eu também fiz questão de levar os tanques que a gente tem, eles vão continuar sendo usados. (Suj16, E2, 40:10)

Conforme ressaltado pelo diretor, as pessoas fazem parte da tecnologia da organização. Ainda que se tenha automatização, as pessoas se fazem necessárias e fundamentais, em específico por sua capacidade em desenvolver, criar, aprimorar, inovar. Esse entendimento coaduna com Lawson (2001), que argumenta a importância da capacidade crítica das pessoas para a inovação em uma organização.

Outro aspecto interessante percebido no decorrer da pesquisa foi a importância da possibilidade de experimentação. Permeia na organização o reconhecimento da importância da empresa de Beneficiamento para a realização de testes e experiências (em maiores escalas) dos produtos e inovações desenvolvidos pela unidade química. A folga é ressaltada no sentido da estrutura e aparato tecnológico à disposição da unidade Química para o desenvolvimento de seus produtos. Segundo Lawson (2001), incentivar e viabilizar meios para a experimentação na organização é algo fundamental para o desenvolvimento de inovações e uma postura proativa dos funcionários. Ou seja, a estrutura da empresa viabiliza a experimentação, pois dispõe de todo o aparato tecnológico e conhecimento necessários, além do suporte da gestão assumindo os riscos de possíveis falhas e recursos para a prática.

Novamente, é ressaltado o benefício atrelado a essa prática na organização, no caso, associado ao alcance de produtos de altíssima qualidade, testados não apenas em uma escala laboratorial, mas também considerando as intempéries ambientais, técnicas ou mesmo humanas do processo real ao qual o produto em desenvolvimento será exposto. Ou seja, o risco por qualquer falha

identificada no processo de teste do produto passa a ser assumido diretamente pela organização, sem qualquer reflexo (ou em menor escala) ao cliente. Com isso, a empresa resguarda sua imagem relacionada à qualidade de seus produtos e consequentemente a identificação da família e o apego emocional com o negócio (Berrone et al., 2012).

Essa prática também lança luz ao modelo mental do diretor no sentido de aceitar certo nível de risco, como a redução no desempenho do grupo como um todo no curto prazo, em prol da preservação da riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007) operacionalizada, neste caso, na preservação da imagem da empresa e família (Berrone et al., 2012).

4.2.4 Folga em recursos financeiros

Esta modalidade de folga perpassa o conceito da disponibilidade de recursos financeiros a um nível superior ao necessário para o cumprimento das atividades habituais da organização/departamento. Sua materialização ocorre por meio da estipulação de valores de gastos maiores do que aqueles “adequados”, bem como valores de receitas menores do que aqueles “adequados” ou esperados/almejados para determinado período. O conceito é definido e amplamente discutido na literatura de contabilidade gerencial como reservas orçamentárias.

As entrevistas com os sujeitos da organização e os documentos analisados durante o processo de coleta de dados levam ao entendimento de que a empresa possui um discurso interessante em relação à folga financeira, com percepções divergentes sobre sua aceitação ou não na organização. Em geral, os temas que direcionam essas percepções estão relacionados (i) à posição hierárquica do sujeito na organização, (ii) ao histórico de resultados das unidades, e (iii) à forma de lidar com as incertezas intrínsecas à operação e ao ambiente em que a empresa está inserida.

Para melhor compreensão do significado dessa modalidade de folga na organização e sua materialização, faz-se necessário esclarecer que a alocação dos recursos financeiros nas empresas e unidades do grupo ocorre por meio da tradução financeira do planejamento da empresa em um orçamento.

Apesar da empresa não ter um plano de negócio formalizado para os próximos anos, os gestores das unidades da empresa demonstram coesão no sentido de que a empresa segue uma estratégia

de crescimento, refletida por eles em seus orçamentos das unidades. O envolvimento direto do diretor nas rotinas da empresa mostra ser a principal razão para a não formalização dos planos da empresa em um documento de gestão. Segundo alguns entrevistados, apesar das discussões constantes com os gestores, o planejamento completo da empresa está concentrado no diretor, está em sua cabeça. Conforme apontado na literatura de empresas familiares, esse é um traço característico deste tipo de empresa, pois permite a coalização dominante (a família) concentrar as decisões estratégicas da empresa, tendo a autonomia de alterar os planos, dada sua autoridade e legitimidade na organização (Kotey, 2003; Gedajlovic et al., 2004).

Speckbacher e Wentgs (2012) argumentam que a influência e o envolvimento da família no negócio implicam em uma menor formalização dos mecanismos de controle e na prática de uma comunicação pessoal e direta dos planos, metas e objetivos da empresa. Esse aspecto é, por conseguinte, entendido na forma de “efeito cascata”, em que os gerentes também utilizam de mecanismos mais informais de controle e acompanhamento do desempenho na organização. No que se refere à prática da folga orçamentária, destaca-se que essa menor formalização dos objetivos e metas pode prejudicar a clareza das metas dos gestores (Van der Stede, 2000; Yuen, 2004), refletindo, por exemplo, na tendência de criação de reservas no orçamento, como uma forma de driblar a insegurança do gestor em relação ao desempenho que se espera que ele alcance.

Cada gestor elabora sua proposta de orçamento, em termos de receitas, custos e despesas, e essa proposta é discutida e validada junto à diretoria e contabilidade. Após a validação de todas as propostas de orçamentos das unidades e áreas da empresa, a contabilidade faz a consolidação dessas informações e chega ao orçamento do Grupo para determinado período. Demonstrando um fluxo pelo qual os recursos da empresa são organizados e aprovados.

Mensalmente, são enviados aos coordenadores de áreas e gestores os relatórios de controle orçamentário com o objetivo de avaliar orçado-realizado e discutir junto à contabilidade cada situação. O resultado mensal do grupo também é apresentado e discutido com o Diretor e gestores das unidades, de modo que viabiliza a análise e agilidade na tomada de algumas decisões que se façam necessárias em função dos planos traçados.

Observa-se, portanto, que a empresa segue um modelo de gestão que permite a participação dos gestores no processo orçamentário, assim como um certo nível de autonomia dos mesmos em propor o plano de trabalho em cada unidade.

Conforme apontado pelo Sujeito 3, o orçamento não apenas é o instrumento por meio do qual a empresa aloca os recursos de acordo com o planejamento seguido, como também serve de base para a análise financeira, pois permite a identificação de períodos que provavelmente demandarão uma necessidade de caixa, ou mesmo para orientar a política de reinvestimento da empresa, alinhada ao planejamento de crescimento. De acordo com o diretor e com a percepção de outros entrevistados, boa parte dos lucros da empresa são reinvestidos nas atividades da organização – a empresa segue esse planejamento.

A análise dos relatórios de controle orçamentário da empresa permitiu observar o nível de detalhamento desse instrumento e ressaltou sua funcionalidade em termos de acompanhamento de resultado e base para possíveis orientações financeiras na organização.

Percebe-se uma relação muito próxima entre o planejamento e o orçamento na organização. Além do fato de que toda decisão – seja ela voltada a contratação de novos funcionários, ampliação da estrutura, compra de máquinas ou ampliação dos estoques – tem o seu reflexo financeiro e, portanto, impacta de algum modo no orçamento. As informações do planejamento para o próximo período servem de base para a elaboração do orçamento da empresa. Após consolidado, o orçamento também ajuda a orientar e planejar a política de reinvestimento dos resultados, no intuito de agilizar ou adequar os planos da empresa. Desse modo, mostra-se um processo dinâmico, que ressalta a importância da flexibilidade e agilidade na tomada de decisão.

Destaca-se, ainda, que a empresa não utiliza um sistema de recompensas vinculado ao desempenho, de modo que os gestores não possuem efetivamente um benefício financeiro em função da prática da reserva orçamentária (Nouri & Parker, 1996; Waller, 1988; Webb, 2002), já que a avaliação de seu desempenho não serve de base para uma remuneração variável. Conforme apontado pelo Sujeito 7, a empresa segue a política de trabalhar apenas com a remuneração fixa e benefícios, e isso se aplica a todas as unidades, áreas e níveis hierárquicos da empresa. Apenas os representantes (sem vínculo trabalhista), que atendem a empresa por meio de contratos, cuja função é capilarizar as vendas da empresa, recebem seus pagamentos na modalidade de comissionamento sobre o valor dos pedidos realizados.

Este contexto reforça os argumentos de Speckbacher e Wentges (2012) de que a proximidade da família na gestão do negócio impacta no menor uso de medidas de desempenho baseadas em metas e práticas de incentivos em empresas familiares do que em empresas não familiares. A não utilização de um sistema de remuneração variável atrelado ao cumprimento do desempenho orçamentário, pode reduzir a motivação dos gestores “engordar” seus orçamentos. O que destaca que na empresa, o benefício da prática da folga está voltado à organização e não necessariamente ao interesse financeiro de quem a pratica (Frezatti et al., 2013a, Nazarova, 2014).

A Figura 15 apresenta algumas evidências sobre as percepções na empresa em relação a essa modalidade de folga.

Figura 15 - Indícios da presença de folga em recursos financeiros na empresa investigada

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observado na Figura 15, é possível perceber que existem formas de folga financeira na organização decorrentes, por exemplo, do estabelecimento de metas que têm sido alcançadas

com facilidade. Dentre os principais motivos relacionados ao estabelecimento de metas abaixo do “adequado” ou tidas como viáveis para a organização, pautaram-se: na incerteza decorrente do ambiente econômico atual, histórico de expectativas frustradas em relação às metas (tidas como muito audaciosas no passado), ou ainda em função da falta de parâmetros sobre o potencial da unidade (fase de estruturação e crescimento).

De acordo com Frezatti et al. (2013a), o processo de crescimento da empresa pode implicar na criação de reservas por parte dos gestores, motivada pela incerteza quanto às demandas futuras e pelo reflexo que a análise das variações em termos do orçado e realizado pode trazer para a avaliação de seu trabalho.

A situação inclusive levou a organização a discutir, em julho, a viabilidade de se aumentar essas metas para o segundo semestre do ano e, assim, refletir melhor a realidade da empresa (Suj3, Suj4). Conforme indicado no relato dos entrevistados, optou-se por não alterar as metas, nem para baixo, no caso das unidades que não estavam alcançando-as, e nem para cima, no caso das unidades que vinham superando as metas orçadas. Os principais motivos que levaram a essa decisão decorrem do entendimento de que (i) o ambiente empresarial brasileiro atualmente tem se mostrado muito instável, inclusive para apoiar qualquer aposta (para cima ou para baixo da meta previamente estipulada), e (ii) as unidades da empresa que vivem um período de crescimento e investimento lidam com a incerteza das demandas futuras.

Conforme indicado no relato dos gestores e gerentes da unidade 2 em julho de 2016, o aumento de 30% (acumulado) das receitas em relação ao previsto poderia ser temporário. Isso traz um indicativo da insegurança em relação ao posicionamento da empresa no mercado nessa fase de crescimento, uma vez que, em termos de capacidade instalada, a unidade teria condições de assumir demandas maiores. Em outubro de 2016, essa unidade apresentava 10% (acumulado) acima do orçado (conforme Doc5), o que indica que realmente houve uma redução no ritmo de crescimento das vendas de julho a outubro, mas, ainda assim, a unidade tem trabalhado com metas não tão desafiadoras, o que é reconhecido e destacado pelo gestor, vendedor e demais entrevistados da unidade.

Ao discutir essa questão com alguns entrevistados, eles ressaltam que as metas dessa unidade tiveram como parâmetro o seu ponto de equilíbrio – o que a unidade precisaria faturar para cobrir seus custos fixos e despesas variáveis –, uma decisão que sinaliza a utilização de uma

lógica racional (Berrone et al., 2012) para o cálculo da meta. A opção por essa métrica decorre da dificuldade em se estabelecer uma meta pautada na demanda de mercado, pois a unidade passa por um período de expansão, crescimento e consolidação. Segundo o Suj4, para o ano de 2017, a meta levará em conta a prospecção de mercado e a capacidade instalada da fábrica. Ele ainda ressalta que possivelmente será trabalhado com a perspectiva de 20% de crescimento.

Para mim está bem claro, não existe um cronograma de análise entre mim e o [diretor] em termos de números, mas eu tenho bem claro o que ele quer. Ele quer margem, ele quer faturamento, ele quer metas atingidas, isso é cobrado verbalmente e em cada vez que ele me encontra, por exemplo. . . . como é um grupo pequeno e o [diretor] é muito participativo em todas as áreas, e ele cobra isso frequentemente, então eu sei muito bem da minha obrigação em relação a isso. (Suj4, E2, 54:25)

Apesar da prática de subestimação das receitas ser apontada como uma forma de descuido (Suj5), ou uma visão pessimista (Diretor), ela também aparece profundamente relacionada à incerteza envolvida na projeção das metas. O sujeito 4 destaca que “você pode ter um crescimento de mercado, ou uma perda de mercado, então são fatores que você precisa analisar quando faz um cálculo dessa natureza” (E1, 13:33).

Isso indica, para fins de análise, que atualmente existe uma folga financeira no orçamento da empresa, pois algumas unidades do grupo adotaram uma postura mais conservadora no momento de elaborar suas metas. Destaca-se que a variação acumulada entre orçado e realizado das receitas é maior nas unidades com menor envolvimento direto do Diretor nas rotinas da empresa. Chama a atenção o fato de o diretor aprovar algumas metas mesmo que elas não reflitam as suas expectativas em termos de faturamento da unidade. A decisão pela aprovação ou não das metas trazidas pelos gestores pode variar de acordo com as circunstâncias econômicas, operacionais e históricas da empresa, ou ainda com o nível de envolvimento do diretor nestas unidades.

A outra forma de reserva financeira observada na empresa se refere à superestimação dos custos e despesas no orçamento. Essa prática leva à compreensão de uma economia realizada pelo gestor, quando se compara o orçado e o realizado. Ou seja, indica que o gestor gastou menos recursos do que efetivamente havia solicitado, refletindo conseqüentemente no aumento do resultado realizado.

Permeia na organização o sentimento de que o resultado orçado deve ser alcançado. Apesar de a empresa não utilizar nenhum mecanismo financeiro para incentivar o alcance dos objetivos traçados, há uma forma de pressão implícita no discurso de compromisso e confiança para com a organização e para com o diretor. Conforme observado no relato do Suj11, “o [diretor] cobra bastante, principalmente quando você assume um compromisso de um ano para outro” (Suj11, E1, 33:18). Essa postura ressalta uma forma de controle social motivado pela proximidade nas relações (Merchant, 1985; Berrone et al., 2012) e o senso de responsabilização pelos resultados (Moilanen, 2008).

Deste modo, infere-se que com ou sem a prática de reservas financeiras os resultados orçados pelos gestores precisam ser alcançados na organização, o que denota o discurso da importância do comprometimento dos gestores na empresa, uma vez que esse grupo seletivo de gestores representa as pessoas de confiança do diretor.

Conforme discutido com os entrevistados ao longo das conversas, observou-se que no processo orçamentário de 2015, ano base 2016, as propostas orçamentárias dificilmente deixaram de ser aprovadas na primeira rodada de análise. Esse aspecto, segundo Van der Stede (2000), guarda relação com a prática da folga orçamentária.

Como apresentado no relato de alguns sujeitos (Figura 15), apesar dos esforços da contabilidade em incentivar os gestores a avaliarem cada conta do orçamento para o próximo período sob uma perspectiva de base zero, os gestores em sua maioria partem dos dados históricos, mais o acréscimo de determinado percentual de inflação, para chegar ao orçamento do ano seguinte. Inclusive o diretor relata essa metodologia para a realização da proposta orçamentária. Segundo Lukka (1988), a utilização de dados históricos está associada à prática de criação de reserva orçamentária, pois valores do passado podem ser trazidos para a proposta atual sem que ocorra uma avaliação da real necessidade destes valores para o próximo período.

Outro aspecto evidenciado durante as entrevistas refere-se ao fato de que a maioria dos gestores, gerentes e coordenadores (envolvidos no processo orçamentário) dificilmente acompanham seus orçamentos durante o mês ou tem o hábito de avaliar o impacto de determinado gasto no momento da tomada de decisão. Usualmente, apenas analisam essa informação por meio dos relatórios sintéticos da contabilidade – mesmo que tenham acesso ao sistema com todas essas informações disponíveis. Isso pode indicar a existência da prática da reserva orçamentária por

meio do sentimento de que dificilmente haverá distorções desproporcionais. Muitos entrevistados inclusive ressaltam que, nos últimos anos, a variação nos custos e despesas tem sido em décimos de percentual. Esse conforto pode estar associado à prática da reserva por meio do predomínio de dados históricos para elaboração dos orçamentos.

Com isso, o gestor pode “facilitar” o alcance de sua meta orçamentária, uma vez que terá economias em algumas contas de despesas, que, por conseguinte, podem servir de barganha para a aprovação de outros gastos não orçados para o período, mas que representam uma oportunidade. Ou seja, essa modalidade de reserva orçamentária pode representar uma flexibilidade para o gestor (Elmassri & Harris, 2011), em específico, quando ele precisa lidar com uma atividade ou ambiente de alta incerteza (Van der Stede, 2000; Frezatti et al., 2013a; Nazarova, 2014), ou garantir concomitantemente o cumprimento de múltiplos objetivos (Davila & Wouters, 2005).

Apesar de os dados da pesquisa trazerem indícios da utilização de reservas no orçamento, o discurso dos entrevistados leva para o entendimento de que essa prática é algo negativo, uma falta de cuidado, uma deficiência do planejamento, assim como um sinal de acomodação dos gestores. O diretor ressalta que o orçamento deve ser o mais real possível, e destaca como principal ponto de atenção e análise das propostas orçamentárias a natureza dos custos ou despesas:

Se ele é pessimista aumentando as despesas e eu vou dizer: Por que a despesa vai subir tanto? Não, porque eu quero incentivar nossos colaboradores e dar um aumento de salário de 50% pra eles. Pô que legal é uma ótima ideia e como é que nós vamos estar em relação ao mercado? Então isso não é uma atitude arrojada isso é uma atitude sem escrúpulo. (E2, 38:00)

[...] Diferente do exemplo que eu te dei antes com relação aos salários, as despesas de viagem elas são pontuais. Então você tem, você não tem uma consequência mensal rotineira. Você tem uma viagem, você tem duas, você tem três e você acaba notando primeiro lugar no faturamento, segundo lugar na receita, no saldo bancário em terceiro lugar no fechamento contábil da unidade ou da empresa e quarto do próprio recorte que ocorre durante as reuniões. (E2, 44:00)

O diretor sinaliza que a natureza da conta de análise é importante para a discussão da prática de superestimação de valores no orçamento. Conforme relatado, há na empresa uma grande preocupação com os custos fixos. Essa preocupação em específico está relacionada ao impacto “real” em termos de desempenho e rotinas financeiras, no sentido de manter os efeitos dessa decisão. O diretor sinaliza, ainda, que o gestor enquanto colaborador não tem como garantir o investimento realizado na equipe por meio do aumento salarial, pelo fato de que ele não tem

como garantir a continuidade do desempenho que inicialmente motivou o aumento (no caso de uma crise, por exemplo). Esse ponto reafirma a gestão centralizada na figura do diretor e o fato de que em específico as decisões que representam um custo fixo para a empresa recebem maior atenção no processo orçamentário.

Em relação ao grupo de despesas mais pontuais, o diretor ressalta maior flexibilidade, tanto no tratamento relacionado ao processo orçamentário quanto fora dele. Ele justifica que os vendedores possuem um planejamento comercial, que, entre outras informações, organiza e planeja as viagens a serem realizadas no próximo período, e que a empresa adota a política do bom senso em relação aos gastos praticados. Nesse sentido, o diretor destaca:

O nível de transparência e o nível de confiança nesses gestores é tanto que eles mesmos têm autonomia para emitir o seu bilhete tudo online sem pedir autorização. E a gente só compara efetivamente na hora que a conta chega aqui para ver se a pessoa soube escolher. Se dá a liberdade, a partir do momento em que essa liberdade vira libertinagem, corta-se. É uma política da empresa. (E2, 42:03)

Observa-se novamente que além dos mecanismos formais de gestão (reuniões, acompanhamento da variação entre orçado e realizado, etc.) o diretor utiliza também de controles culturais voltados aos valores de confiança, comprometimento e guias de normas e condutas a serem observadas no sentido de garantir o “bom senso” na organização. Isso é exemplificado na seguinte situação:

Eu posso ir num restaurante e pedir só lagosta, que é um prato caro, ou eu posso ir no restaurante com o cliente e pedir uma alimentação com comida normal. Se o bom senso existir ok, agora se não houver bom senso há uma reação, não existe um controle específico para cada operação que é feita, existe uma política, e se essa política não é respeitada existe uma ação. (Diretor, E1, 25:40)

Para o Sujeito 11, a prática de levar potenciais clientes a jantares de negócios em restaurantes de maior prestígio é algo normal na empresa. A prática é vista como aceitável desde que esteja vinculada a uma expectativa de fechar o negócio e à contribuição que o cliente em potencial trará para o alcance das metas da empresa. Ou seja, é uma prática que permite certa discricionariedade e autonomia do gerente na gestão de recursos financeiros, mas que ao mesmo tempo precisa estar de acordo com algumas diretrizes previamente definidas e controladas pela diretoria da empresa. Percebe-se na organização de que este bom senso está profundamente relacionado à confiança que o diretor deposita em sua equipe de gestores, recorrentemente referenciada como “pessoas de confiança”. A expectativa aqui é que este grupo de pessoas, que

compartilham os valores da família na organização, tenham em mente os interesses da empresa em situações que lhes cabe qualquer forma de discricionariedade.

Conforme observado pelo Sujeito 3, a reserva orçamentária, na figura de uma superestimação dos gastos, precisa estar explícita no orçamento e ser abertamente discutida na reunião com a diretoria e demais gestores do grupo para, assim, legitimar a prática.

[...] Eu acho que esse é um detalhe, você apresenta um orçamento e diz olha esse é o meu resultado, mas dentro desse meu resultado eu já estou contemplando isso. Para que isso realmente esteja claro para todos os envolvidos. Que não se trabalhe com uma margem, uma reserva para uma eventualidade, e isso esteja *camuflado* no meio dos números e que depois isso possa ser tratado como um ganho, um rendimento a mais que a divisão alcançou, quando na verdade não, foi uma espécie de manipulação de uma reserva. Na verdade, *não foi mérito da atividade em si*, e sim uma forma de você manipular os números no orçamento. (E2, 56:30) [*Emphasis added*]
 Quer trabalhar com a reserva, daí o próprio grupo define, ok se mantem a reserva ou não, vamos trabalhar com a coisa justa se você sair fora do que você realizou você vai ter os seus motivos e a gente também vai entender que a gente não deixou reservas. Acho que se quer trabalhar com a reserva ela tem que ser algo expressa. (E2, 57:58)

Fica claro o entendimento de que a prática da reserva orçamentária representa uma linha tênue entre o aceite e o rechaçado na organização, apesar de ocorrer implicitamente no processo orçamentário e, de certo modo, ser validada pela diretoria. Por exemplo, por meio da prática de utilizar dados históricos acrescidos de uma margem de atualização (inflação) para gerar as propostas orçamentárias do próximo período. A preocupação com os custos e despesas em relação ao desempenho desejado demonstra que a folga em termos de fluxo na organização é um assunto que traz preocupação ao diretor. A orientação observada, e refletida no discurso dos gestores é de buscar um orçamento “real” da unidade, e que, caso verifique uma oportunidade o gestor pode requerer a opção de verba extra – valor analisado e aprovado pela direção da empresa que pode ser utilizado para contemplar iniciativas estratégicas ou melhorias na unidade.

A prática da verba extra, por si só, representa uma forma de viabilizar flexibilidade para os gestores e coordenadores nas tratativas e operações diárias da empresa, assim como os incentiva à adoção de uma postura proativa. Por exemplo, quando essa verba extra é direcionada a alguma oportunidade, melhoria ou inovação na empresa. No intuito de garantir que essa prática esteja alinhada aos interesses da organização, ela passa por um processo de (i) solicitação da verba, (ii) aprovação do diretor, (iii) liberação do financeiro, e (iv) registro da contabilidade como uma variação entre orçado e realizado – justificado mediante aprovação do diretor.

Durante o processo de investigação, uma das situações observadas que exemplifica a utilização de verba extra para uma situação não planejada foi a contratação de uma empresa terceirizada para o atendimento de uma parcela das atividades da equipe de tecnologia da informação. O gestor responsável justificou o benefício que essa decisão traria no sentido de desafogar a equipe, tirando uma gama de atividades tidas como triviais e destinando seus esforços e *know how* para atividades alinhadas ao planejamento futuro da empresa – o desenvolvimento do *e-commerce* da organização.

Apesar do discurso de orçamento “real” percebe-se indícios de algumas formas de folga no orçamento dos gestores, aplicadas em contas específicas voltadas a agilizar/flexibilizar decisões que tragam benefícios futuros para a empresa – gastos com educação e treinamento previamente disponibilizados para os gestores, e contas com certa discricionariedade na gestão dos recursos (despesas de viagens, despesas com clientes, reprocesso).

Essas percepções são compartilhadas pelos entrevistados na pesquisa, que ressaltam que a empresa lhes fornece bastante flexibilidade para o cumprimento dos planos de suas unidades e departamentos. Destacam, inclusive, a possibilidade de solicitar uma modalidade de verba extra quando surgem oportunidades ou situações de interesse para a empresa que não estavam previamente contempladas no orçamento.

Por fim, chega-se ao entendimento de que a empresa mobiliza em seu modelo de gestão formas de folga financeira por meio de (i) aceite de estimativas de receitas inferiores às expectativas do diretor, em função de incertezas e do ambiente econômico atual, em que se fortalece o discurso de que ao menos o desempenho orçado deve ser realizado, (ii) processo orçamentário baseado no custo histórico, e no controle das médias históricas, (iii) prática da verba extra, situação na qual mesmo sem prévio planejamento e orçamento a empresa viabiliza aos gestores e coordenadores buscar por oportunidades. Representa, portanto, uma forma de flexibilidade no sentido de cumprir com o orçamento traçado sem abrir mão de decisões alinhadas a uma perspectiva de longo prazo.

Conforme Van der Stede (2000), a folga orçamentária viabiliza ao gestor um modelo de gestão que, além do enfoque no resultado de curto prazo, permite analisar e considerar também as decisões de longo prazo. Ressalta-se que essa preocupação acontece na empresa e é analisada e controlada à luz de mecanismos de controle tradicionais (planejamento, orçamento e controle

orçamentário) assim como por meio de controles culturais (confiança e comprometimento) na relação entre os gestores e o diretor.

4.3 A utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos da empresa

A investigação desse tema em uma empresa familiar privada permite explorar a folga sob um olhar diferente ao usualmente tratado na literatura. Os autores, em sua maioria, focalizaram grandes corporações multinacionais listadas em bolsas de valores, em que o resultado no curto prazo costuma ser o principal *driver* nas decisões da empresa (Schaffer, et al., 2015). Na opinião do diretor e proprietário da empresa objeto de investigação, a principal diferença entre uma empresa familiar e uma empresa não familiar é a relação entre o executivo e o negócio. Ele destaca:

A diferença de uma empresa familiar onde o *engajamento do empresário é direto*, eu acho que o papel é muito mais importante do que de um CEO, que *está lá de passagem*. Pois ele tem um contrato firmado, em que ele ganha a sua remuneração e se ele não atingir o resultado ele é substituído, outro entra e ponto final. É cômodo para ele, por que ele sai dessa empresa e ele vai para outra. O proprietário não, você faz, você tem que fazer acontecer e se você não fizer acontecer, você quebra. Você não tem um contrato com uma empresa que te realoca em outra empresa, você quebra. Então eu acho que o *comprometimento do proprietário* é muito maior que o do CEO. (Diretor, E1, 45:00) [*emphasis added*]

Conforme apontado na literatura, esse envolvimento no cotidiano na empresa não apenas ressalta um traço centralizador em termos de tomada de decisão (Gedajlovic et al., 2004), como também permite ao diretor (i) dirigir o negócio de acordo com os objetivos da família (Chrisman et al., 2012); (ii) obter profundo conhecimento do negócio (Chrisman et al., 2012), (iii) dada sua autoridade, ter a liberdade de escolha de critérios específicos (Carney, 2005; Chrisman et al., 2012;), (iv) reforçar a visão da família no cotidiano da empresa (Chua et al., 1999) e preservar a riqueza socioemocional da família, dimensão não financeira que direciona as decisões na empresa familiar (Berrone et al., 2010).

Entretanto, este envolvimento da família no cotidiano da empresa também pode trazer impactos em relação aos esforços dos demais membros da organização para a definição e alcance do desempenho da empresa – quando por exemplo a família centraliza muitas atividades que poderiam ser delegadas, gerando um impasse sobre a responsabilização por estes resultados, e impactando nos esforços dos sujeitos. Neste quesito, ressalta-se a importância dada aos controles sociais neste tipo de empresas (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Acquaah, 2013), em

que por meio da confiança e do discusso do comprometimento no mínimo as metas estabelecidas sejam alcançadas.

O presente estudo contribui para essa linha de pesquisa ao discutir que as particularidades da empresa familiar conferem um ambiente específico para a prática do conceito da folga organizacional.

A estrutura de autoridade e controle da empresa, o modelo de gestão aderente a uma perspectiva temporal mais alongada para a avaliação do desempenho, bem como a importância atribuída a valores como a confiança e o comprometimento nas relações do corpo diretivo, denotam que a prática da folga organizacional na empresa investigada é algo planejado, discutido e aceito sempre que estiver associada a um benefício futuro para a organização.

Para orientar a discussão acerca da utilização da folga organizacional na empresa, apresenta-se na Figura 16 a síntese do que permeia na organização em relação aos temas investigados. Para isso, utilizou-se o modelo conceitual proposto no presente estudo.

Figura 16 – Utilização da folga organizacional no SCG da empresa investigada

Fonte: Dados da pesquisa.

Alinhado ao pressuposto do construto *essence*, o diretor, membro da família proprietária, tem a autoridade e legitimidade para traçar os objetivos organizacionais (Chrisman et al., 2012) e direcionar a gestão e os comportamentos na empresa (Upton et al., 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Carney, 2005; Le Breton-Miller & Miller, 2006; Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012; Le Breton-Miller & Miller, 2013; Carney et al., 2015), por meio da estrutura, mecanismos de controle, procedimentos e ritos (Frezatti et al., 2009).

O envolvimento do diretor na gestão da empresa e a proximidade com os gestores das unidades do Grupo proporciona um profundo conhecimento das atividades da organização, o que por conseguinte é visto como algo benéfico para o planejamento da empresa. Permeia na

organização o entendimento de que o diretor sempre está um passo à frente, preparando a empresa para a etapa seguinte, já vislumbrando o futuro.

Cita-se como exemplo do alinhamento entre o planejamento e a gestão de recursos na empresa a preparação da organização em termos de estrutura de pessoas, espaços físicos e tecnológicos capazes de absorver novas e maiores demandas no momento do reaquecimento da economia, previsto para acontecer nos próximos anos. A empresa busca com essa iniciativa se antecipar em relação à concorrência, e assim aumentar sua participação no mercado, alinhado a sua estratégia de crescimento (Quinn, 1982).

Já no planejamento para o período seguinte, a gestão da empresa avalia a quantidade e capacidade em recursos humanos, aparato tecnológico e espaço físico adequado, assim como investimento financeiro que viabilize determinada demanda ou prospecção de crescimento. O reconhecimento e discussão da folga permeia esses elementos.

Na Unidade 2, que tem vivenciado um ambiente de crescimento, as formas de folga mostram-se mais visíveis e previamente planejadas. Já nas demais unidades, algumas formas estão implícitas em termos de estrutura física, tecnologia ou gestão de recursos humanos, e outras formas como a contratação de novos funcionários tem sido realizada acompanhando os sinais de recuperação da economia. Portanto, a prática da folga tem sido uma decisão previamente discutida no planejamento, mas sua realização pode estar condicionada a fatores externos à organização. Ou seja, pode não ter sido incluída no orçamento das unidades, mas passa a ser discutida pontualmente com o diretor, no momento em que se torna uma opção viável. A Figura 17 ilustra como o conceito de folga transita entre o planejamento e orçamento da organização.

Figura 17 – Folga organizacional – do planejamento para o orçamento

Fonte: Dados da pesquisa.

No momento, os investimento no aumento da capacidade instalada de algumas unidades, na capacitação das pessoas e na automatização dos estoques e processos produtivos da organização representam um excesso de recursos em relação ao estritamente necessário para o desempenho das atividades da empresa, aderente, portanto, ao conceito de folga organizacional. Essa lógica de gestão traz implícita a temática da folga organizacional, pois, durante esse processo de estruturação, a empresa direciona, amplia ou mesmo cria a disponibilidade de recursos a um nível superior ao estritamente necessário para o atendimento das demandas atuais (Cyert & March, 1963; Van der Stede, 2000; Tan, 2003; Davila & Wouters, 2005; Peng et al., 2010; Elmassri & Harris, 2011; Nazarova, 2014). Ou seja, os custos e despesas necessários para a estruturação da organização no atendimento de futuras e maiores demandas são compreendidos e aceitos na empresa como um “mal necessário” pensando em termos do resultado no curto prazo, em função da expectativa de benefícios futuros atrelados a essa decisão. Por conseguinte, são planejados e controlados pelo SCG da empresa.

A utilização da folga como uma mola propulsora para a operacionalização do planejamento futuro da empresa pode ser ressaltada na seguinte fala:

Eu acho que se você viver a recessão, você está começando a afundar. Você precisa da cautela e também da agressividade. Quando você é agressivo em uma área seja com a compra de equipamento ou entrada de novos profissionais ou de algum novo nicho de negócio você cria um planejamento futuro e se prepara efetivamente para isso. Existem certos momentos que você tem recuos, mas existem momentos também em que você dá um passo adiante além do permitido, aí você vive uns problemas momentâneos, mas vive. (Diretor, E1, 42:00)

A empresa, mesmo em meio ao período de instabilidade econômica do cenário brasileiro, agravado entre 2015 e meados de 2016, deu sequência ao seu planejamento de crescimento e expansão. Em específico, aponta-se a expansão do parque fabril da divisão química, com o objetivo de triplicar a capacidade produtiva da Unidade 2 nos próximos anos. Contextos dessa natureza – disponibilidade de capacidade instalada para atender a novas e maiores demandas – também foram identificados em outras unidades do Grupo. De acordo com Nazarova (2014), a folga é criada na organização com o passar do tempo, decorrente das experiências passadas e expectativas futuras dos indivíduos em determinado contexto e relações sociais. Ou seja, o conceito de folga passa necessariamente pelo processo de planejamento da empresa, bem como pela estrutura de gestão que legitima a prática como aderente aos objetivos de crescimento da organização.

A prática, no entanto, foge do modelo tradicional de gestão, que focaliza o desempenho em curto prazo. A empresa estudada segue um modelo de gestão mais alongado, interessado em alcançar o desempenho financeiro esperado, sem abrir mão da manutenção ou aumento da honra e segurança da família (riqueza socioemocional) (Berrone et al., 2012). A prática da folga organizacional, desse modo, é utilizada na empresa como meio de viabilizar o crescimento mais protetivo e orgânico da organização (Kotey, 2003) caracterizado pela “cautela e também agressividade” com que a empresa busca por seus objetivos.

Conforme apontado na literatura, o conceito de folga organizacional requer uma visão de longo prazo, pois a folga é criada, mantida e utilizada na organização ao longo do tempo, no intuito de promover benefícios futuros (Cyert & March, 1963; Lukka, 1988; Schoute & Wiersma, 2015). Assim, a compreensão do benefício da folga pode estar mais clara em uma organização que tem seu modelo de gestão aderente a uma perspectiva de longo prazo, como discutido por Van der Steded (2000), e que, portanto, permite elementos mais subjetivos na análise da eficiência da organização, valorizando, por exemplo, a busca por oportunidades, o incentivo à inovação e a experimentação. Conforme apontado pelo diretor:

Eu acho que essa eficiência em grande parte soma-se a rotina, mas nem todo colaborador tem que trabalhar na rotina. Você tem o *staff* que opera na rotina, e você tem as pessoas certas nos locais certos, para abrir a cabeça e buscar outras oportunidades, outros desafios. (E1, 12:00)

Em suma, a disponibilidade de recursos excedentes facilita iniciativas estratégicas nos níveis de gestão da empresa. O entendimento que permeia a organização permite segregar o conceito de folga em dois grupos, e tem como ponto central desta discussão a análise temporal e a natureza dos recursos no modelo de gestão.

O primeiro, que compreende a folga em um sentido de saldo de recursos, leva em consideração o horizonte temporal superior a um período e está relacionado ao grau de incerteza no planejamento da empresa. Representa, no recorte longitudinal, os investimentos realizados para estruturar e preparar a empresa no sentido de viabilizar o crescimento planejado. No curto prazo, possibilita uma forma da empresa flexibilizar ou agilizar a tomada de decisão. Percebe-se que a prática da folga em termos de saldos, está relacionada à incerteza envolvida no planejamento estratégico da empresa, de modo que ao planejar para o longo prazo, a folga (tratada como investimento) se torna folga (excesso de recursos em relação ao estritamente necessário para atender uma demanda imediata) (Cyert & March, 1963; Onsi, 1973; Sharfman, et al., 1988; Danneels, 2008).

Por exemplo, a continuidade do plano de capacitação dos funcionários mesmo diante da diminuição da demanda, motivada pelo cenário político-econômico que o país tem vivido. Essa prática é compreendida no sentido de reter os funcionários e suas habilidades na empresa para atender as demandas imediatas (curto prazo). Concomitantemente, esta prática também constrói um “saldo” uma forma de “estoque” de conhecimento, habilidades e capacidade crítica que representam potenciais benefícios para a empresa como: eficácia no desenvolvimento do trabalho, possíveis melhorias em processos, e inovações. Portanto, alinhada à uma perspectiva que valoriza relações duradouras, e valores como confiança, comprometimento e estabilidade.

Denota-se também a configuração de folga em termos de saldos nas modalidades de recursos físicos (terrenos e edificações planejadas para suportar o crescimento da empresa no longo prazo), recursos tecnológicos (readequação das atividades da equipe interna de tecnologia da informação de modo que possam desenvolver melhorias nos processos da empresa, buscar inovações, e focar nas atividades relacionadas ao planejamento estratégico da área – e-

commerce), assim como em recursos financeiros (verbas extras que podem ser destinadas para o desenvolvimento de alguma experimentação, aquisição ou oportunidade não planejada).

O segundo grupo de folga, relaciona-se à um excesso no fluxo de recursos utilizados no modelo de gestão em um determinado período. Ou seja, o recorte temporal é inferior em se comparado à modalidade anterior. Destaca-se que esta prática está voltada às questões de incerteza no plano operacional da empresa, e viabiliza desta forma, meios para a organização lidar com intempéries, flexibilizar alternativas, poupar tempo em seu processo de gestão e assim direcionar mais esforços no atendimento das atividades fins da empresa.

Por exemplo, cita-se a política de estoques mínimos seguida pela organização nas unidades 1, 3 e 4. A incerteza frente ao volume das demandas do mercado leva a empresa a optar por manter um nível de estoque que contenha uma margem de segurança (folga). Esta prática legitimada pela diretoria, assegura que a empresa alcance seu objetivo de sempre atender as necessidades dos clientes, garantindo a relação de confiança da empresa entre os clientes (que sabem onde buscar quando precisam) e com os fornecedores (que asseguram o abastecimento adequado, e a inserção de seu produto no mercado brasileiro) e deste modo, também preserva sua imagem no mercado (Berrone et al., 2012).

Destaca-se que esta folga em termos de fluxo ocorre na organização também nas modalidades de recursos financeiros (é aceito certo nível de reserva no orçamento para viabilizar autonomia aos gerentes e agilizar o processo decisório). Como observado, a folga nestes casos é utilizada no plano operacional da empresa, mesmo que tenha sido previamente concebida e discutida em termos estratégicos.

Figura 18 – Configuração da folga organização sob perspectiva temporal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme ilustrado na Figura 18, o presente estudo depreende a configuração de formas distintas de conceber o significado da folga na organização. A primeira segue a linha de folga nos saldos dos recursos, pois a folga é utilizada no sentido de minimizar o grau de incerteza nos

planos de longo da empresa, por isso geralmente associada à iniciativas estratégicas como preparar a organização para um ambiente de retomada da economia.

A aquisição de máquinas e equipamentos com o discurso do aumento da produtividade e eficiência, por exemplo, tangencia limites mais flexíveis quando está alinhada ao planejamento de crescimento de determinada unidade da empresa. Este tipo de recurso, que pode inclusive ser solicitado via verba extra, quando não previamente orçado e representa um investimento de acordo com o modelo mental da direção da empresa, pois a melhoria ou aumento no parque fabril da empresa para atender capacidades futuras pode ser associada à uma forma de saldo de recursos, prontamente disponíveis na organização com a perspectiva de trazer benefícios futuros.

A decisão por esta forma de folga na empresa, leva em consideração que a expectativa de retorno é superior ao custo de oportunidade ao longo do período de análise, e que em últimos casos, estes recursos, dada sua natureza, ainda representam um capital para a família (Sirmon & Hitt, 2003), diminuindo assim a possível insegurança em relação a prática da folga em recursos desta natureza. Deste modo, coaduna com a literatura da área sobre o papel estratégico da folga organizacional (Litschert & Bonham, 1978; Wiseman & Bromiley, 1996; Tan, 2003; Irlanda & Webb, 2007).

A segunda forma de conceber o significado de folga, também tem como pressuposto a análise temporal e o nível de incerteza aceito, no entanto, o foco aqui está em um recorte temporal inferior ao anterior. Como este grupo de folga está mais voltada à um plano operacional da organização, em um sentido de movimento, continuidade do negócio, denominou-se folga no fluxo de recursos viabilizados na organização.

Este tipo de folga é discutido na organização em relação ao grupo de despesas cotidianas da empresa em que a diretoria permite certo nível de autonomia no orçamento dos gestores, dada a confiança depositada nestas pessoas, e a expectativa de que estes gastos têm potencial de gerar benefícios para a organização. Como exemplo citam-se as despesas de viagem, gastos com os clientes, manutenção preventiva das máquinas visando a qualidade dos produtos, política de treinamento e capacitação dos funcionários.

Ao mesmo tempo, que a direção sinaliza a importância da flexibilidade e agilidade em seu modelo de gestão, também demonstra que esta flexibilidade não abrange qualquer situação. Toda a decisão envolvendo gastos fixos passam pelo crivo do diretor da empresa. O orçamento usualmente segue o discurso de representar a realidade da empresa, ou nos termos usados nas entrevistas “orçamento justo” em uma concepção sem folga, e caso haja a necessidade ou oportunidade, a diretoria viabiliza verbas extras para contemplar a situação previamente não orçada (Sujeito 3).

Formas de folga no fluxo dos recursos além do auxílio nas questões operacionais da empresa, também são vistas na organização como uma forma de incentivar os gestores a adotar uma posição proativa em relação as incertezas (Tan, 2003), e pensarem, planejarem sua gestão olhando para o longo prazo (Merchant, 1985; Van der Stede, 2000), permitindo valorizar assim, também o cumprimento de metas não financeiras (Davila & Wouters, 2005). Conforme ilustrado na Figura 19.

Figura 19 – Formas de operacionalização da folga organizacional na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Denota-se que a prática da folga pode ajudar gestores e executivos da empresa a olhar e preparar a organização para o longo prazo – vislumbrando a continuidade do negócio da família, por meio do processo sucessório, por exemplo – sem perder o foco no desempenho atual. Especialmente porque a prática da folga incentiva os gestores a tomar uma posição proativa em relação às incertezas (Tan, 2003), explorar oportunidades (Litschert & Bonhan, 1978; Irelanda & Webb, 2007), lidar com mudanças inesperadas (Litschert & Bonhan, 1978) e fornecer mais opções estratégicas (Litschert & Bonhan, 1978; Wiseman & Bromiley, 1996; Fadol et al., 2015). No entanto, esta prática também pode apresentar desvantagens relacionadas ao (i) reflexo do custo para se manter uma estrutura superior à demanda imediata, e por consequência seu impacto no desempenho, (ii) a perda de referência do desempenho “real” da empresa no curto prazo (iii) o custo de oportunidade melhor em outros investimentos da família, e (iv)

morosidade em casos de necessidade de mudança no planejamento da empresa, o que pode representar sérios riscos à preservação da riqueza sócioemocional da família.

A análise tradicional da eficiência sob os moldes da racionalidade e previsibilidade no processo de planejamento e controle, assim como a análise do desempenho no curto prazo, possuem limitações em sua capacidade de reconhecer a folga como um recurso útil para a empresa. No entanto, também levantam a discussão para os possíveis problemas decorrentes da folga caso a empresa não possua uma estrutura, mecanismos de controle cibernéticos (Malmi & Brown, 2008), sociais e culturais (Alvesson & Kärreman, 2004; Marmi & Brown, 2008), procedimentos e ritos (Simons, 1995; Frezatti et al., 2009) adequados. Reconhece-se, portanto, que ambas as perspectivas sobre o tema da folga são necessárias para que esta prática possa efetivamente trazer benefícios a organização. Resultado este alinhado aos argumentos de Nohria e Gulati (1996, 1997), Geiger e Cashen (2002) e Herold et al. (2006) de que as empresas precisam buscar um ponto ótimo de folga para alcançarem melhores desempenhos.

Na empresa investigada os esforços para “encontrar o ponto ótimo da folga” perpassa sua estrutura de autoridade e poder, e utilização de mecanismos formais e informais para delimitar a prática da folga de modo que represente um benefício para a organização. O conceito da folga é legitimado, pois passa pelo conhecimento e crivo do diretor, pessoa responsável pelo planejamento dos próximos anos e pela aprovação dos reflexos financeiros da prática no orçamento da empresa. Conforme destacado por Nazarova (2014), o conceito da folga está associado às expectativas e experiências passadas dos indivíduos. O diretor da empresa investigada possui uma longa trajetória na organização, conhece os desafios e potenciais da empresa como um todo, o que por conseguinte lhe confere, além da autonomia de decisão, bagagem em termos de conhecimento para optar pela prática da folga sempre que perceber nessa decisão um benefício futuro para a empresa.

Adicionalmente, destaca-se que a prática da folga não é associada a um comportamento disfuncional, mas uma prática capaz de poupar tempo em rediscussões de metas ou solicitações de recursos para demandas imediatas, e que permite flexibilização e agilidade no processo de gestão da empresa. Esse resultado está alinhado aos argumentos de Frezatti et al. (2013a) e Nazarova (2014) de que o benefício da criação de reservas não necessariamente precisa estar vinculado a um interesse pessoal, mas pode também ser concebido como um benefício para a organização como um todo.

Esse resultado é potencializado uma vez que permeia na organização o entendimento da importância da confiança e comprometimento dos gestores e funcionários para o alcance dos objetivos da empresa. Desse modo, a prática da folga por parte dos gestores em suas unidades é operacionalizada por meio da criação de reservas orçamentárias, perpassando o discurso do “bom senso” e da necessidade de conferir benefício futuro para a empresa. Nessas condições, mostra-se uma prática aceita e comum na organização, que permite certo nível de flexibilidade na gestão, bem como incentiva o gestor a estar atento a oportunidades e ao cumprimento de metas não financeiras, assim como possibilita-o a pensar no longo prazo. A prática da folga esta, portanto, aderente aos estudos de Van der Stede (2000), Davila e Wouters (2005), Elmassri e Harris (2011), Frezatti et al. (2013a) e Nazarova (2014).

Sumarizam-se os entendimentos de que a empresa utiliza o conceito de folga para viabilizar (i) uma margem de segurança diante das intempéries do negócio, (ii) flexibilidade na gestão, (iii) agilidade no processo de tomada de decisão, e (iv) o alinhamento entre a estrutura atual e a mobilização de recursos no sentido de alcançar o planejamento da empresa, aderente, portanto, a um modelo de gestão mais alongado.

Para acompanhar essa prática, a empresa sinaliza a utilização de mecanismos de controle burocráticos (cibernéticos: planejamento, orçamento e controle orçamentário), controle sociais e culturais (relações sociais, confiança, comprometimento), além da própria estrutura de governança e gestão, procedimentos e ritos sinalizados como mecanismos informais e pessoais de controle.

Por fim, denota-se que a empresa, em sua particularidade decorrente do envolvimento, influência e controle da família (Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2012), reconhece na prática da folga organizacional um potencial benefício futuro, alinhado ao planejamento de crescimento e continuidade das atividades da empresa sob o controle familiar. Adicionalmente, percebe-se que a organização também reconhece os benefícios em termos de flexibilidade e agilidade no processo de gestão.

Deste modo, argumenta-se a importância em se investigar o tema da folga organizacional sob uma perspectiva temporal mais alongada de gestão, em que a lógica familiar pautada no desejo de continuidade do negócio sob o controle da família (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012) e a necessidade de preservação da riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012) não apenas

reconhecem a prática da folga como algo positivo para o alcance dos planos da empresa, como também levantam a discussão das limitações do modelo tradicional de gestão (Berrone et al., 2012) em avaliar e reconhecer os benefícios da folga.

5 CONCLUSÃO

Essa tese investigou como a folga organizacional é utilizada para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros em uma empresa familiar. Desenvolvida a partir de um estudo de caso em uma empresa familiar privada de médio porte, a pesquisa discutiu a folga como uma prática capaz de trazer benefícios para a organização, desde que vinculada a uma estrutura de poder, mecanismos de controle, procedimentos e ritos apropriados para detectar, gerenciar e acompanhar essa prática.

Em específico, destacou-se a importância de discutir a folga em uma modalidade de empresa que representa aproximadamente 90% do setor privado brasileiro (*Family Firm Institute*, 2015). As empresas familiares possuem um modelo de gestão que valoriza o longo prazo (Simon & Hitt, 2003) e prioriza uma perspectiva mais subjetiva e emocional ao assumir riscos, em decorrência da importância da preservação da riqueza socioemocional da família (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012). Esse contexto permitiu explorar novos entendimentos sobre as motivações e limites para a prática da folga e sobre como seus potenciais benefícios são percebidos na organização.

A pesquisa oferece a compreensão de que a discussão não está centrada na existência ou não da folga, mas em sua intensidade. A estrutura de autonomia e controle da empresa leva ao entendimento de que a família tem o poder de determinar até que ponto certo nível de folga atende ao desempenho e direcionamento considerados adequados para a empresa.

Essa percepção está alinhada ao argumento de Elmassri & Harris (2011) que considera a folga positiva para a empresa quando praticada dentro dos limites aceitos e desde que esteja alinhada aos interesses da organização. Adicionalmente, depreende-se que na empresa investigada o estabelecimento dos níveis de folga, momento mais adequado para sua utilização e situações em que se aplica partem de uma estrutura de controle e autonomia centrada na família proprietária do negócio, que é compreendida, portanto, como o ator responsável pela legitimidade da prática nesta organização (Giddens, 1984; Berger & Luckmann 1991; Vaara, Tienari & Laurila, 2006).

Percebeu-se que o conceito de folga na empresa investigada assume uma classificação e inquietação diferente da usualmente observada na literatura tradicional. Segundo a lógica

predominante, a folga é baseada no comprometimento dos recursos em termos de (i) disponível ou não absorvida (lucros acumulados); (ii) recuperável ou absorvida (pessoal extra, equipamentos, capacidade instalada da empresa); e (iii) potencial (obtenção de capital adicional) (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983; Sharfman et al., 1988; Nohria & Gulati, 1996; Herold et al., 2006). O interesse está no impacto dessas formas de folga no desempenho (curto prazo). Argumenta-se que o enfoque da perspectiva financeira não captura a motivação e essência da folga no modelo de gestão pretendidas no presente estudo.

Já na linha de investigação em contabilidade gerencial, na qual o tema da folga é notoriamente discutido sob o recorte do orçamento, a reserva orçamentária usualmente recebe uma conotação negativa ligada ao comportamento disfuncional dos sujeitos (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986; Dunk, 1993; Nouri & Parker, 1996; Webb, 2002; Hartmann & Maas, 2010; Kramer & Hartmann, 2014) e/ou à perda de referência do desempenho do período (Leibenstein, 1969; Jensen & Meckling, 1976). Ao limitar a discussão da folga apenas ao mecanismo do orçamento, perde-se o efeito do comprometimento e autonomia dos gestores em relação ao planejamento estratégico da empresa (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) e ao impacto que isso gera na motivação para a prática da folga. Apesar de essa perspectiva indicar uma ideia de fluxo dos recursos, e da preocupação com o comportamento dos sujeitos para determinado período e montante, esse mecanismo é limitado na discussão da prática da folga em recursos de natureza mais estratégica, ou quando os efeitos da prática só podem ser analisados sob um modelo mais alongado e cumulativo (Van der Stede, 2000). Por exemplo, as referências e expectativas na determinação da política de capacitação e treinamento dos funcionários.

Desse modo, o presente estudo traz contribuições ao discutir o tema da folga sob uma perspectiva holística do modelo de gestão da empresa, contemplando desde o direcionamento estratégico, orçamento, controle orçamentário, sistema de recompensa e formas de controle cultural e social. Isso permitiu identificar que na empresa objeto de estudo a utilização da prática da folga varia em decorrência (i) da natureza do recurso analisado – humano, físico, tecnológico e financeiro, (ii) do momento e forma em que a folga aparece no modelo de gestão – planejamento, orçamento, controle orçamentário ou controle cultural e social, e (iii) do horizonte temporal em que o recurso é analisado – longo prazo ou curto prazo. Essa observação denota uma contribuição empírica do trabalho, que permitiu uma classificação para a folga a partir do olhar desse grupo de sujeitos ainda não discutida na literatura.

Infere-se a partir do estudo que a folga pode ser concebida na forma de saldo de recursos que a empresa constrói e dispõe em determinado período para viabilizar a preparação da organização para o alcance de seu planejamento, bem como para lidar com as incertezas da atividade. Ou, ainda, sob a modalidade de fluxo (no orçamento, por exemplo), em que a discussão e aceitação da folga varia de acordo com a natureza e o retorno esperado para cada recurso analisado e está vinculada à flexibilidade e agilidade que certo nível de folga proporciona ao modelo de gestão da empresa.

Sob o enfoque de saldo, a pesquisa traz contribuições aos estudos de Litschert e Bohnan (1978), Chield (1972), Bowen (2002), Cheng e Kerner (1997) e Alessandri et al., (2014) ao discutir que a configuração de folga em diferentes recursos na organização pode viabilizar à gestão (i) o cumprimento dos planos já estabelecidos ou de estratégias emergentes, e/ou (ii) flexibilidade necessária para implementar ações necessárias em um contexto de recessão (experimentação, reorganização de processos, estrutura). Associada a discussão sobre como a folga pode direcionar a relação estratégia-estrutura (Litschert & Bohnan, 1978), observou-se que na empresa investigada as decisões por folga em termos de saldo são mais expressivas em recursos assumidos pela família, como de menor nível de incerteza, por exemplo, terrenos, dado o fato de que a família proprietária da empresa vê nesta folga um investimento em patrimônio, caso o objetivo deste recurso não seja cumprido dentro dos planos no negócio.

Já sob o enfoque de folga como modalidade de fluxo, a pesquisa traz contribuições aos estudos de Lukka (1988), Van der Stede (2000), Davila e Wouters (2005), Elamssri e Harris (2011) e Nazarova (2014), pois reconhece que a folga organizacional, quando praticada em um modelo de gestão capaz de delimitar e direcionar esse comportamento, pode ser associada a uma alternativa útil para a empresa. Dentre os benefícios percebidos nas organizações, destacam-se (i) facilitar decisões que envolvem alto nível de incerteza, (ii) planejar e basear suas decisões com base em um desempenho mínimo aceitável, (iii) instigar nos gestores iniciativas estratégicas e um olhar para o longo prazo, assim como (iv) trabalhar com certo nível de flexibilidade e agilidade nas questões operacionais da organização.

A percepção desses aspectos positivos para a prática da folga perpassa a compreensão de que os recursos precisam ser gerados tendo em mente um nível adequado de folga (Elmassri & Harris, 2011), ou seja, folga em demasia também representa um problema para a organização (Nhouria & Gulati, 1996, 1997). Permeia na organização o entendimento da importância dos

limites da folga, impostos pela família proprietária. Dentre as desvantagens em se ter níveis muito elevados de folga, observam-se (i) o reflexo do custo para se manter uma estrutura superior à demanda imediata, e por consequência seu impacto no desempenho, (ii) a perda de referência do desempenho “real” da empresa, (iii) o custo de oportunidade melhor em outros investimentos, e (iv) morosidade em casos de necessidade de mudança no planejamento da empresa.

Desse modo, a pesquisa permitiu o entendimento de que a empresa familiar investigada adota uma perspectiva mais alongada e subjetiva de modelo de gestão (Berrone et al., 2012) em função do envolvimento e influência da família na gestão e controle do negócio. Nesse contexto, em particular, percebeu-se que a prática da folga é legitimada pela família e utilizada no sistema de controle gerencial da organização.

Olhando especificamente para a literatura de sistema de controle gerencial, além da discussão sobre a importância em se analisar a folga organizacional sob uma perspectiva temporal mais alongada do processo de planejamento, controle e execução, contribuindo com o estudo de Van der Stede (2000), a pesquisa também ensejou a reflexão sobre o papel do controle social no sistema de controle gerencial das empresas familiares. O controle social, tratado sob uma visão de controle cultural no sistema de controle da organização (Malmi & Brown, 2008), recebe nas empresas familiares uma caracterização muito mais expressiva e personalística (i) os valores da família, além da (ii) importância atribuída aos vínculos sociais, parte indissociável da riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012). Deste modo, observou-se na pesquisa que os valores, o compromisso e a confiança nas relações sociais são retratadas como forma de controle da prática da folga, de modo a orientar, por exemplo, quem pode praticar a folga, a natureza da folga e a intensidade da prática na organização. Esse resultado reforça a importância desta forma de controle em empresas familiares e contribui para os estudos de Moilanen (2008), Acquaah (2013) e Nazarova (2014).

Por fim, conclui-se que a empresa familiar investigada, ao manter recursos em excesso ao estritamente necessário, sinaliza (i) o desejo da família de dar continuidade aos negócios, vislumbrando o crescimento da empresa para comportar novos membros da família, ou mesmo estruturar a empresa para o processo sucessório, (ii) sua preocupação em temas estratégicos e operacionais diante de intempéries do ambiente, avaliando os riscos relacionados à perda da riqueza socioemocional da família e ao desempenho da empresa, (iii) seu interesse em buscar

por oportunidades de mercado e incentivar uma postura inovadora, em que a folga facilita iniciativas estratégicas, e (iv) uma forma de viabilizar flexibilidade e agilidade em seu modelo de gestão, assim como influenciar os gestores da empresa sobre a importância do planejamento de longo prazo.

Destaca-se ainda que prática da folga não é aplicada de forma homogênea nas diferentes e várias unidades da empresa, dada a utilização de critérios para delimitar o nível de incerteza associado à cada natureza de recurso, as condições e momento desta decisão, assim como a análise dos potenciais benefícios advindos desta prática (curto, médio e longo prazo), que leva em consideração além dos objetivos organizacionais, também os objetivos da família.

Esses resultados permitem a contribuição da pesquisa no sentido de (i) discutir a folga organizacional como uma alternativa útil para empresas familiares sob uma perspectiva que valoriza o sujeito e um modelo de gestão de horizonte temporal mais alongado, e (ii) esclarecer a prática da folga organizacional no sentido de assegurar a continuidade do negócio sob o controle da família e como forma de preservar a riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012).

Essas contribuições passam necessariamente pela discussão das particularidades da empresa familiar (Chua et al., 1999; Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2010; Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2012; Chua, Chrisman & De Massis, 2014; Debicki et al., 2016) e suas características em termos de sistema de controle gerencial (Songini et al., 2013; Speckbacker & Wentges, 2012; Hiebl et al., 2015) para explicar que na empresa investigada o modelo mental para a utilização da folga obedece a uma classificação dos recursos em termos de saldos ou fluxo, em que se analisa (i) a natureza do recurso, (ii) o momento e forma em que decisões sobre folga precisam ser tomadas, e (iii) o horizonte temporal em que o recurso é analisado.

Em termos de contribuição prática, a pesquisa possibilitou à empresa investigada a reflexão sobre a importância do alinhamento entre a gestão dos recursos organizacionais e os objetivos financeiros e não financeiros da empresa (estipulados pela família proprietária do negócio) e do sistema de controle gerencial utilizado na organização. Os resultados da pesquisa indicam que a folga na empresa investigada não é consequência da falta de instrumentos de controle, mas sim, de um modelo de gestão que vê nesta prática potencial para o cumprimento dos objetivos financeiros e não financeiros da empresa. Ressalta ainda, o papel fundamental da

família para a delimitação da folga, do momento, da intensidade, da natureza dos recursos e da estrutura de mecanismos capaz de gerir a prática da folga na organização, já que o processo de legitimação desta prática passa necessariamente pela família (autoridade na organização).

Recomenda-se a realização de futuras pesquisas interessadas em discutir o fenômeno da folga organizacional em outras organizações familiares de porte e configuração da estrutura semelhante, de modo a traçar um perfil e comparativo entre os resultados. Apesar do presente estudo não ter a pretensão de generalização de seus resultados (pressuposto da abordagem positivista) reconhece que estudos interpretativistas tem potencial para o desenvolvimento de argumentos passíveis de serem aplicados em outros casos que se assemelham em termos de estrutura e configuração do fenômeno investigado (Lukka & Kasanen, 1995). Deste modo, busca-se reforçar a contribuição teórica e prática da pesquisa (Eisenhardt, 1989).

A pesquisa, revelou-se, portanto, uma oportunidade de discutir a prática da folga como uma alternativa útil para as empresas familiares alinharem suas decisões ao desejo de continuidade do negócio sob o controle da família.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131-146.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T., & Dent, J. F. (1998). Accounting and organizations: realizing the richness of field research. *Journal of management accounting research*, 10(1), 1-39.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841.
- Alessandri, T., Cerrato, D., & Depperu, D. (2014). Organizational slack, experience, and acquisition behavior across varying economic environments. *Management Decision*, 52(5), 967-982. Doi: 10.1108/MD-11-2013-0608
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328. Doi: 10.1111/1540-6261.00567
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas, São Paulo.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118-130.
- Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers’ creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12. doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002

- Baker, C. R., & Bettner, M. S. (1997). Interpretive and critical research in accounting: a commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical perspectives on accounting*, 8(4), 293-310.
- Baloc, R. A., Sha, N., & Panhwar, K. N. (2014). The relationship of slack resources with subjective wellbeing at work: empirical study of sugar mills from Pakistan. *International Strategic Management Review*, 2(2), 89-97.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2009). Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151-165.
- Basu, S., Hwang, L. S., Mitsudome, T., & Weintrop, J. (2007). Corporate governance, top executive compensation and firm performance in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 15(1), 56-79.
- Beck, F., & Beuren, I. M. (2015). Folga organizacional: análise em uma perspectiva comportamental no campo empírico. *Revista Universo Contábil*, 11(4), 06-26. doi:10.4270/ruc.2015429
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- Benedict, B. (1968). Family firms and economic development. *Southwestern journal of Anthropology*, 24(1), 1-19.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (10^a ed.). England: Penguin.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Beuren, I. M., & Muller, E. T. C. (2010). Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista de Administração FACES*, 9(2), 43-63.

- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (1996), *Thinking about research*. In Blaxter, L. (1996). *How to research* (1-20). McGraw-Hill Education (UK).
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Bourgeois, L. J., & Singh, J. V. (1983, August). Organizational Slack and Political Behaviour Among Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings* (1983) 1, 43-47. doi:10.5465/AMBPP.1983.4976315
- Bowen, F. E. (2002). Does size matter?. *Business and Society*, 41(1), 118.
- Bradley, S. W., Aldrich, H., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). Resources, environmental change, and survival: Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations. *Strategic Management Journal*, 32(5), 486-509. DOI: 10.1002/smj.887
- Braun, M. R., & Latham, S. F. (2009). When the big “R” hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), 120-144.
- Breton-Miller, L., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Burell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. (1st ed.). London: Heinemann.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544. DOI: 10.1111/etap.12054
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Liu, Y. S., & Huang, H. T. (2016). A preemptive power to offensive patent litigation strategy: Value creation, transaction costs and organizational slack. *Journal of Business Research*, 69(5), 1634-1638. Doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.030
- Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of management*, 23(1), 1-18.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. (2009). Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 739-760.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- Chua, W. F. (1986a). Radical developments in accounting thought. *Accounting review*, 61(4), 601-632.
- Chua, W. F. (1986b). Theoretical constructions of and by the real. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 583-598.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(1), 19-40.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155-167.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.
- Collier, P.M. (2005), “Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting”. *Management Accounting Research*, (16)3, 321-39.
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2003). An integrative perspective on budgets and budgeting. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.

- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review*, 18(2), 105-122.
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78-87.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2^a ed.). Thousand Oaks : Sage. Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* London: Sage Publications.
- Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1956). Organizational factors in the theory of oligopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 44-64.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.ne
- Czarniawska, B. (2000). The uses of narrative in organization research. *rapport nr.: GRI reports*, (2000). Disponível em: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2997/1/GRI-rapport-2000-5.pdf>
- Czarniawska, Barbara (1999a). *Writing Management. Organization Theory as a Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79-90.
- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A. (2004). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(6), 565-574.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents for second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(1), 519-543.
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), 587-608.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm

- research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behaviour: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 68(2), 400-410.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17(1), 72-96.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223-262.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223-262.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elmassri, M., & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293.
- Elmassri, M. M., Harris, E. P., & Carter, D. B. (2016). Accounting for strategic investment decision-making under extreme uncertainty. *The British Accounting Review*, 48(2), 151-168.
- Fadol, Y., Barhem, B., & Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Management Decision*, 53(5), 1023-1044.
- Family Firm Institute (2015). Available in:
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1), 35–50.
- Freire, R. P. D. A. S., Martínez, J. M. D. L. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 107-141.
- Frezatti, F., Rocha, E., Nascimento, A. R, Junqueira, E. (2009). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- Frezatti, F., Rocha, E., Nascimento, A. R, Junqueira, E. (2017). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., & Gouvea, M. A. (2011). Does management accounting play role in planning process?. *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249.
- Frezati, F, Beck, F., Silva, J. O. (2013a). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade* 7(4) 335-354.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. D., & Oyadomari, J. C. (2013b). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216.
- Frezatti, F., Carter, D., & Barroso, M. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(3), 426 e 464.
- Frezatti, F., Barroso, M. F. G., & Carter, D. B. (2015). Do Internal Discourses Hold without Management Accounting Support? A Case Study on the Auto Parts Industry. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 485-504.
- Frezatti, F., Rocha, E., Nascimento, A. R, Junqueira, E. (2017). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2009.
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The behavioural theory of the firm: Assessment and prospects. *The academy of management annals*, 6(1), 1-40.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.

- Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues*, 68-84.
- Gendron, Y., & Bédard, J. (2006). On the constitution of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 211-239.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. (1ª ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Geus, A. (1997). The Living Company. *Harvard business review*, March – April Issue. Disponível em: <https://hbr.org/1997/03/the-living-company>
- Ghosh, D., & Willinger, G. L. (2012). Management Control Systems, Environmental Uncertainty, and Organizational Slack: Empirical Evidence. *Advances in Management Accounting*, 21(1), 87-117.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150. doi: 10.1177/0894486511406722
- Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(1), 36-48.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. DOI: 10.1080/19416520.2011.593320
- Goto, T. (2006). Longevity of Japanese family firms. *Handbook of research on family business*, 517-536. In Poutziouris, P., Smyrnios, K., & Klein, S. (2000). *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing.

- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Greenhalgh, R. W. (2000). Information and the transnational SME controller. *Management Accounting Research*, 11(4), 413-426.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). The Sage handbook of organizational institutionalism. (1^a ed.). London: SAGE.
- Greve, H. R. (2003). A behavioural theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioural research in accounting*, 22(2), 27-49.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2016). Management control systems in family firms: a review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*. 10.1111/joes.12154
- Heracleous, L. (2004). Interpretivist approaches to organizational discourse. In Grant, D., Phillips, N., Hardy, C., Putnam, L. and Osrick, C. (Eds.), *Handbook of Organizational Discourse*. Beverly Hills: Sage: 175-192.
- Herold, D. M., Jayaraman, N., & Narayanaswamy, C. R. (2006). What is the relationship between organizational slack and innovation?. *Journal of Managerial Issues* 18(3), 372-392.
- Hiebl, M. R., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage—Findings from Germany and Austria. *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368-404.
- Holley, K., & Colyar, J. (2012). Under construction: How narrative elements shape qualitative research. *Theory Into Practice*, 51(2), 114-121.
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. *Journal of management Studies*, 22(5), 429-465.
- Hoque, Z. (2006). Dealing with human ethical issues in research: some advice, 487-497. In: Hoque, Z (2006) *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. Spiramus Press Ltd.
- Howarth, D. (2005). Applying discourse theory: the method of articulation. In *Discourse theory in European politics* (pp. 316-349). Palgrave Macmillan UK.
- Indjejikian, R. J., & Matejka, M. (2006). Organizational slack in decentralized firms: The role of business unit controllers. *The Accounting Review*, 81(4), 849-872.

- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205–239.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323–329.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2006). There and back again: doing interventionist research in management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 373-397. DOI: 10.1016/S1751-3243(06)01015-7
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. M. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 915-926.
- Junqueira, E., Oyadomari, J. C. T., & Moraes, R. O. (2010). Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. *ConTexto*, 10(17), 31-42.
- Kakkuri-Knuuttila, M. L., Lukka, K., & Kuorikoski, J. (2008). Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 267-291.
- Kappes, I., & Schmid, T. (2013). The effect of family governance on corporate time horizons. *Corporate Governance: An International Review*, 21(6), 547-566. doi:10.1111/corg.12040
- Kilfoyle, E., & Richardson, A. J. (2011). Agency and structure in budgeting: thesis, antithesis and synthesis. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 183-199.
- Kim, H., Kim, H., & Lee, P. M. (2008). Ownership structure and the relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms. *Organization Science*, 19(3), 404-418.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 3-24. DOI 10.1108/13552550510580816
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How Top-down and Bottom-up Budgeting Affect Budget Slack and Performance through Social and Economic Exchange. *Abacus*, 50(3), 314-340.

- Kreiser, P. M., Ojala, J., Lamberg, J. A., & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, 12(1), 100-114.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364.
- Lawson, M. B. (2001). In praise of slack: time is of the essence. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 125-135.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Breton-Miller, L., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Leibenstein, H. (1969). Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 600-623. doi: 10.2307/1885452.
- Litschert, R. J., & Bonham, T. W. (1978). A conceptual model of strategy formation. *Academy of Management Review*, 3(2), 211-219.
- Love, E. G., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087-1108.
- Lozano, M. B. (2015). Strategic decisions of family firms on cash accumulation. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 461-466.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301.
- Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71-90.
- Lukka, K., & Granlund, M. (2003). Paradoxes of Management and Control in a New Economy Firm. *Management accounting in the digital economy*, Alnoor Bhimani, ed., Oxford University Press.
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462-477.

- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 559-566.
- Lukka, K., & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1308-1338.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149-1169.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12.
- Macintosh, N., Daft, R., 1987. Management control systems and departmental independencies: an empirical study. *Accounting Organizations and Society* 12 (1), 23–28.
- Majumdar, S. K. (1998). Assessing comparative efficiency of the state-owned mixed and private sectors in Indian industry. *Public Choice*, 96(1-2), 1-24.
- Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G., Estabrooks, C. A. (2011). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: A psychometric assessment. *Health Care Manage Rev*, 36(3), 252–264.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Malmi, T., & Granlund, M. (2009). In search of management accounting theory. *European Accounting Review*, 18(3), 597-620.
- Marques, K. C. M., Camacho, R. R., & de Alcantara, C. C. V. (2015). Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(67), 27-42.
- May, T. (1997). *Social Research: Issues, Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.
- Mayrhofer, W. (1997). Warning: flexibility can damage your organizational health!. *Employee Relations*, 19(6), 519-534.
- Martin, W. L., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755-769.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Merchant, K.A. (1985). *Control in Business Organizations*, Ballinger, Cambridge, MA.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (3^a ed.). England: Financial Times/Prentice Hall.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Breton-Miller, L. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. DOI: 10.1111/etap.12111
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1179-1197.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 165-183. DOI 10.1108/11766090810910209.
- Monteiro Filha, D. C., & Corrêa, A. (2000). O Complexo têxtil. Brasília: BNDES. Disponível em:
www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial11.pdf
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Morgan, G. (1988). Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 477-485.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Nazarova, N. (2014). Culture as a recoupling mechanism: Rationales for construction of budgetary slack in logistics. (28)1 105-126. In: Epstein, M., Farrell, A. (2014) *Studies in Managerial and Financial Accounting*, (28)1. Emerald Group Publishing Limited. ISSN: 1479-3512/doi:10.1108/S1479-351220140000028011

- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioural Research in Accounting*, 8, 74-90.
- Oliveira, L. G. M., & da Silva, G. A. V. (2012). Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(2). 28-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2012V11N2ART1214>
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Hein, N. (2009). Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. *RAE Eletronica*, 8(2), 1-27.
- Ouchi, W., (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9), 833-848.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 28-48). Springer US.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Paiva, K. C. M. de, Oliveira, M. C. de S. M. de, & Melo, M. C. de O. L. (2008). Brazilian scientific production about family organization – a meta-studies of articles published in the annals of anpad's meetings during the period of 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 148-173.
- Padilla-Meléndez, A., Dieguez-Soto, J., & Garrido-Moreno, A. (2015). Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1064-1089.
- Peng, M. W., Li, Y., Xie, E., & Su, Z. (2010). CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 611-624. DOI 10.1007/s10490-009-9161-4
- Pereira, M., C., Brito, M., J. (2009). A análise do discurso como prática e processo de produção de sentidos: proposta teórico-metodológica. In: Carrieri, A. D. P., Saraiva, L. A. S., Pimentel, T. D., & Souza-Ricardo, P. A. G. (eds), *Análise do discurso em estudos organizacionais* (pp. 53-78). Curitiba: Juruá.

- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão eo processo sucessório em empresas familiares. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 20(1), pp. 109-125.
- Priem, R. L., & Alfano, F. (2016). Setting new directions for the management discipline through family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 58-62.
- Quinn, J. B. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613-627.
- Pike, K. L. (1954). Emic and etic standpoints for the description of behavior. In: K. L. Pike (Ed.), *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior* (Pt. 1, Preliminary ed., pp. 8-28). Glendale, CA: Summer Institute of Linguistics.
- Richtnér, A., & Åhlström, P. (2006). Influences on organisational slack in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(04), 375-406.
- Richtnér, A., Åhlström, P., & Goffin, K. (2014). "Squeezing R&D": A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Model. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1268-1290. DOI: 10.1111/jpim.12139
- Rubin, J., Rubin, I. S., (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2013). Small steps that matter: incremental learning, slack resources and organizational performance. *British Journal of Management*, 24(2), 156-173. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00793.x
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193-215.
- Schäffer, U., Strauss, E., & Zecher, C. (2015). The role of management control systems in situations of institutional complexity. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 395-424.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.
- Schoute, M., & Wiersma, E. (2011). The relationship between purposes of budget use and budgetary slack. *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Volume 19) Emerald Group Publishing Limited*, 75-107. Doi.org/10.1108/S1474-7871(2011)0000019010
- Schwandt, T. A. (1999). On understanding understanding. *Qualitative inquiry*, 5(4), 451-464.
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. New York: Simon and Schuster.
- Sender, G. (2004). O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros. 2004. 226f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

- Shapiro, I. (2002). Problems, methods, and theories in the study of politics, or what's wrong with political science and what to do about it. *Political Theory*, 30(4), 596-619.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of Organizational Slack. *The Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Silva Junior, & Muniz, R. M. (2003). Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, 10(26), 57-65.
- Simons, R. (1995) Levers of Control: How Managers use innovative systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.
- Stake, R. E. (2010). Qualitative research: Studying how things work. Guilford Press.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stones, R. (2005). Structuration theory. London: Palgrave.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Tan, J. (2003). Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance:: Evidence from Chinese state enterprises. *European Management Journal*, 21(6), 740-749. doi:10.1016/j.emj.2003.09.010
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa* (Dissertação, Universidade de São Paulo, Brasil). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/en.php>

- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research from grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. DOI: 10.1177/0735275112457914
- Tomkins, C., & Groves, R. (1983). The everyday accountant and researching his reality. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 361-374.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39(1), 60-72.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070-1096. doi: 10.1111/joms.12026
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164. Doi:10.5465/AMJ.2008.30767373
- Waller, W. S. (1988). Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 87-98.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 361-378.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Weick, K. E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of management journal*, 50(1), 14.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 1032-1057.
- Wilson, S. R., Whitmoyer, J. G., Pieper, T. M., Astrachan, J. H., Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2014). Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 4-14.

- Wiseman, R. M., & Bromiley, P. (1996). Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline. *Organization Science*, 7(5), 524-543.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532. doi.org/10.1108/02686900410530529
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

Cidade da Empresa, 10 de junho de 2016.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Sr. Executivo,

Franciele Beck, aluna do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP – Universidade de São Paulo, sob orientação do Prof^o. Dr^o. Fábio Frezatti, está desenvolvendo uma pesquisa para sua tese doutoral. A pesquisa tem por objetivo analisar como o modelo de gestão de uma empresa familiar pode incorporar flexibilizações no intuito de auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais.

Tradicionalmente percebe-se que instituições envolvidas no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas recebem benefícios advindos deste processo. Os pesquisadores comprometem-se a oferecer para a empresa um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa, bem como se disponibilizam em organizar e ministrar palestras na empresa com o intuito de comunicar e apresentar pontos importantes da pesquisa, e que podem ser de interesse para a organização como um todo.

A pesquisa será desenvolvida por meio da realização de entrevistas, análise de documentos disponibilizados, e observação de atividades realizadas na organização. Este processo de investigação será orientado por um Protocolo Ético de Pesquisa previamente analisado, discutido e acordado entre a empresa e pesquisadores.

Os dados coletados serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem mencionar o nome da empresa e/ou dos participantes. Deste modo, pretende-se evitar qualquer possível forma de prejuízo ou desconforto aos envolvidos na pesquisa. Ressalta-se o compromisso firmado em disponibilizar os resultados deste estudo à V.S.^a no sentido de trazer contribuições práticas à organização, principalmente no que concerne à utilização de artefatos gerenciais para o apoio à gestão e ao alcance dos objetivos da organização.

Assim, solicitamos a indispensável colaboração de V.S.^a no sentido de conceder autorização à nossa aluna Franciele Beck para realizar a pesquisa de campo em sua empresa. Sua colaboração é fundamental para atingir nossos objetivos científicos e acadêmicos.

Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Doutoranda: Franciele Beck

Orientador: Prof^o. Doutor Fábio Frezatti

Universidade de São Paulo
Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - FEA, Prédio 3 - Cidade Universitária
CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil
Telefone: (11) 3091-5820

APÊNDICE B – PROTOCÓLO ÉTICO DA PESQUISA

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

Cidade da Empresa, 10 de Junho de 2016.

PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO

Primeiramente, queremos agradecer ao Sr. Executivo da empresa por ter permitido acesso a sua organização para fins acadêmicos proporcionando a geração do conhecimento.

Como item de nossa apresentação, elucidamos que o trabalho será guiado de acordo com procedimentos metodológicos e éticos relacionados à pesquisa de campo. Deste modo, busca-se assegurar a qualidade do trabalho sob o princípio de que a pesquisa não pode em nenhuma hipótese prejudicar os participantes e/ou a empresa pesquisada. Pelo contrário, a pesquisadora deve oferecer um retorno à organização procurando auxiliá-la nas áreas estudadas.

Neste sentido, segue um modelo do protocolo ético de pesquisa para apreciação, discussão e ajustes que se façam necessários para o comum acordo entre as partes. Esse documento contempla o escopo da pesquisa, pessoas envolvidas no processo e os procedimentos que serão realizados em sua organização, bem como a descrição das condutas éticas inerentes a estes procedimentos.

Esperamos ter esclarecido o propósito deste documento e nos colocamos à disposição para eventuais informações adicionais. Mais uma vez, muito obrigado pela atenção.

Doutoranda: Franciele Beck

Orientador: Prof^o. Dr. Fábio Frezatti

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

PROTOCOLO ÉTICO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida pela aluna Franciele Beck sob a orientação do Prof. Dr. Fábio Frezatti possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade (FAPESP, 2014). Destaca-se que estes valores fundamentais mostram-se aplicados durante todo o processo de pesquisa, desde sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação dos resultados por meio de diretrizes advindas destes princípios basilares.

ESCOPO

A pesquisa tem por objetivo analisar como o modelo de gestão de uma empresa familiar pode incorporar flexibilizações no intuito de auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais. Deste modo, o escopo da investigação perpassa dois importantes tópicos: (i) a forma de planejamento, controle, acompanhamento e estruturação do negócio, e (ii) o papel das pessoas envolvidas nesse processo.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem metodológica qualitativa que privilegia a percepção das pessoas, as nuances dos discursos e a subjetividade nas ações e posicionamentos. Destarte, os procedimentos que serão realizados para coleta de dados compreendem: (i) a realização de entrevistas, (ii) análise documental e (iii) observação da rotina da organização.

Entrevistas

Com as entrevistas a pesquisadora tem por objetivo conhecer um pouco mais das características da empresa, o perfil e concepções dos entrevistados, bem como perceber os entendimentos presentes na organização em relação ao tema investigado.

As entrevistas seguirão as seguintes orientações:

- a) É importante para qualidade dos dados e resultados da pesquisa a realização de entrevistas com pessoas dos mais diversos escalões da empresa, desde proprietários, fundador, possíveis sucessores, gerentes e diretores, assim como empregados de longa data na organização;

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

- b) Nas entrevistas iniciais os participantes falarão de sua formação e experiência na empresa e em seguida comentarão sobre as questões propostas pela pesquisadora. É provável a realização de mais de uma entrevista com cada participante ao longo da pesquisa, de modo a privilegiar a profundidade dos dados. Cada entrevista tem em média 30 minutos de duração. Na condução do agendamento das entrevistas, será observado as preferências da empresa, de modo que não traga impacto nas atividades diárias dos participantes e da empresa como um todo;
- c) O entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas sem providenciar justificativas;
- d) Não há riscos na participação da pesquisa e será garantido o sigilo dos participantes, sendo que os mesmos serão denominados no momento da redação por expressões como: “funcionário 1”, “funcionário 2”, ou seja, sem a identificação de nomes ou funções;
- e) Será solicitada a gravação da conversa como forma de facilitar o registro, assim como garantir a fidelidade aos comentários realizados. A autorização, no entanto, fica a critério do entrevistado;
- f) Apenas os pesquisadores envolvidos na investigação (doutoranda Franciele Beck e seu Orientador Sr. Prof. Fábio Frezatti) terão acesso às entrevistas gravadas e ou transcrições. Assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido;
- g) Assegura-se a destruição das entrevistas realizadas após cinco anos da conclusão da pesquisa.

Análise documental

Documentos da organização usualmente são importantes fontes de informações. O objetivo da análise documental é corroborar com as percepções observadas nas entrevistas e demais fontes de dados, assim como trazer novas possíveis evidências acerca do tema investigado.

A análise de documentos seguirá as seguintes orientações:

- a) De acordo com o escopo da pesquisa podem ser objetos de estudo os seguintes documentos: (i) mídias de comunicação externa como por exemplo, sites, vídeos organizacionais, história da organização, fotos, vídeos, publicações em jornais e meios de comunicação diversos, bem como (ii) documentos internos, como por exemplo, memorandos, comunicações internas, organogramas e fluxogramas, mapeamentos, planilhas de acompanhamento e relatórios diversos;
- b) Tanto quanto nas entrevistas, tem-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade de pessoas e/ou valores envolvidos;
- c) A autorização do acesso à documentos internos da organização, fica a critério da empresa;

Universidade de São Paulo
Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - FEA, Prédio 3 - Cidade Universitária
CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil
Telefone: (11) 3091-5820

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

- d) Apenas os pesquisadores envolvidos na investigação terão acesso aos documentos e cópias, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais;
- e) É garantido à empresa que os documentos em posse dos pesquisadores serão arquivados em local seguro. Documentos originais serão passíveis de devolução assim que solicitado pela empresa;
- f) Assegura-se a destruição das cópias dos documentos analisados após cinco anos da conclusão da pesquisa.

Observação

O objetivo da pesquisadora com a observação do cotidiano da organização é levantar informações que auxiliam no entendimento de comportamentos, discursos e práticas relacionadas ao tema investigado. Estes dados podem corroborar ou contradizer outras fontes de dados, além de serem importantes para garantir a qualidade dos resultados da pesquisa.

A coleta de dados por meio da observação seguirá as seguintes orientações:

- a) Poderão ser selecionados para observação: (i) eventos específicos, como reuniões de acompanhamento, encontros de áreas, etc., ou ainda (ii) atividades cotidianas da organização, como processos, rotinas, diálogos casuais (*coffee break*), que estejam relacionados ao tema investigado;
- b) Inicialmente, a pesquisadora assumirá um papel de observadora externa à organização, porém, com o passar do tempo, adquirindo maior contato e entrosamento na organização, poderá vir a assumir um papel de observadora interna (reconhecida pelos sujeitos da pesquisa como um integrante da empresa);
- c) Será garantido o sigilo dos participantes observados, sendo que os mesmos serão denominados no momento do registro no protocolo de observação por expressões como: “funcionário 1”, “funcionário 2”, ou seja, sem a identificação de nomes ou funções;
- d) Os dados levantados no processo de observação serão registrados, organizados e descritos em um protocolo de observação. Assim como nas outras formas de dados, as informações provenientes da observação serão analisadas de forma agrupada, de modo a traçar um padrão presente na organização, respeitando a confidencialidade dos sujeitos e a natureza das situações observadas;
- e) A empresa autoriza a realização de observação de suas rotinas e práticas, bem como a utilização destes dados na pesquisa. Qualquer restrição, ressalva ou adendo por parte da empresa deverá ser comunicada aos pesquisadores. A utilização do conteúdo proveniente das observações é passível de autorização da empresa, que pode a qualquer momento indicar restrições, observações e ponderações;
- f) Apenas os pesquisadores envolvidos na investigação terão acesso ao protocolo de observação, assegurado a confidencialidade e o conteúdo;
- g) Assegura-se a destruição dos registros contidos no protocolo de observações após cinco anos da conclusão da pesquisa.

Universidade de São Paulo
Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - FEA, Prédio 3 - Cidade Universitária
CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil
Telefone: (11) 3091-5820

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da empresa:

- a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas;
- b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa;
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros dos dados coletados sob forma de entrevistas, documentos e observações;
- d) Gravações de entrevistas somente serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;
- e) As gravações de entrevistas, cópias de documentos e protocolo de observações serão destruídos após cinco anos de conclusão da pesquisa;
- h) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo desconfortável. Do mesmo modo, no caso das observações, a empresa terá a possibilidade de ponderar a natureza do conteúdo levantado;
- i) Os pesquisadores desenvolverão um cronograma da pesquisa de campo que retrate a evolução da coleta de dados. Neste cronograma estarão previstos também momentos em que os pesquisadores disponibilizarão os dados coletados à uma pessoa designada pela organização ou departamento que será responsável por efetuar a análise, ponderações e observações quanto ao material coletado. Destaca-se que este processo ocorrerá com o transcorrer da pesquisa, permitindo ampla comunicação entre as partes, assim como a liberdade para realização de ajustes que tornem o processo de investigação o mais confortável e confiável possível.

_____, ____ de _____ de 2016.

Ponderações e Adendos:

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo - USP

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

De Acordo: