



RAM. Revista de Administração

Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

BEUREN, ILSE MARIA; ROGÉRIO DE OLIVEIRA, COSMO  
DETERMINANTES DA FOLGA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COM  
ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 16, núm. 4, julio-agosto, 2015, pp. 134-  
167

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

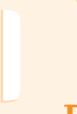
Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195442211006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## DETERMINANTES DA FOLGA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COM ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

**ILSE MARIA BEUREN**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade  
da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Campus Universitário, Trindade, Florianópolis – SC – Brasil – CEP 88040-970  
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

**COSMO ROGÉRIO DE OLIVEIRA**

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Professor do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual de Londrina (Cesa-UEL).  
Rodovia Celso Garcia, Cidade Universitária, Londrina – PR – Brasil – CEP 89012-900  
E-mail: cosmo@uel.br

## RESUMO

O objetivo do estudo é identificar os determinantes da folga organizacional em uma empresa com estrutura descentralizada, com ênfase no modo como os *controllers* das unidades de negócios afetam a folga. Foi realizada uma pesquisa descriptiva com abordagem quantitativa, por meio de *survey*, utilizando o instrumento de pesquisa concebido por Indjejikian e Matějka (2006), que se constitui de dois questionários, um para o gestor e outro para o *controller* de cada UN. A empresa objeto de estudo apresenta estrutura descentralizada com 45 UNs, das quais 32 responderam aos questionários. Os resultados da pesquisa indicam que as metas de desempenho, quando o crescimento das UNs é provocado pelo aumento das vendas e do *market share*, com sacrifício do retorno sobre o investimento no curto e médio prazos, são mais fáceis de alcançar e permitem maior folga organizacional do que em situações de UNs mais estáveis. Também indicam que a folga organizacional é maior em ambientes caracterizados por maior assimetria de informação entre a *holding* e os gestores das UNs, definidos pelo foco do *controller* da UN. Os resultados dos testes da relação entre as variáveis foco do *controller* da UN e folga organizacional evidenciam que os *controllers* das UNs priorizam o apoio à tomada de decisão na UN, em detrimento de suas responsabilidades com o sistema de controle gerencial corporativo. Quanto maior o tempo de atuação do *controller* na UN, maior é a sua dedicação às responsabilidades relacionadas à gestão da UN em detrimento do foco nas tarefas da *holding*. Conclui-se que a relação constatada nesta pesquisa entre o nível de folga organizacional e o foco dos *controllers* das UNs se coaduna com aquela enunciada no estudo de referência. De maneira geral, os resultados das análises estão alinhados com os da pesquisa de Indjejikian e Matějka (2006), consideradas as limitações de comparabilidade em função das diferenças amostrais.

## PALAVRAS-CHAVE

Folga organizacional. *Controllers*. Gestores. Unidades de negócios. Estrutura descentralizada.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando que as empresas atuam como sistemas abertos, influenciadas pelo ambiente externo, ao mesmo tempo que o influenciam, a sobrevivência delas pode ser determinada pelo modelo organizacional adotado, no caso específico deste estudo, a centralização ou descentralização de sua estrutura funcional. Horngren, Sundem e Stratton (1999, p. 219) explicam que “descentralização é a delegação da autonomia para tomar decisões. Quanto mais baixo o nível hierárquico da organização em que haja essa autonomia, maior o nível da descentralização”. Para esses autores, a essência da descentralização é delegar aos gestores das unidades ou áreas autoridade para a tomada de decisões.

Oliveira (2004) aduz que, desde a década de 1950, alguns autores vêm se manifestando favoráveis e outros desfavoráveis à descentralização do processo decisório, como Dean (1955), Hirshleifer (1956), Ronen e McKinney (1970), Horngren, Foster e Datar (2000), Hansen e Mowen (2001) e Warren, Reevem e Fess (2001). A literatura não é conclusiva se a descentralização traz mais vantagens ou desvantagens à organização. Em ambas as situações, os recursos disponíveis para o desenvolvimento das atividades precisam ser controlados, mas devem ser maiores na descentralização porque o conflito de agência pode levar a comportamentos que não resultem na maximização da riqueza do principal.

A contabilidade gerencial tem como função principal fornecer subsídios à tomada de decisão dos gestores. Como sistema de informação, o desafio tem sido torná-la tão dinâmica quanto são as demandas dos gestores. Nesse sentido, especialmente nas últimas décadas, a contabilidade gerencial tem passado por um processo de constantes ajustes e adaptações às novas demandas dos usuários da informação contábil gerencial. De acordo com Indjejikian e Matějka (2006), o ponto central da contabilidade gerencial se fundamenta no pressuposto de que os sistemas de contabilidade servem a dois objetivos principais: facilitar o processo de tomada de decisões e atenuar o controle dos problemas organizacionais.

Na função da contabilidade gerencial de atenuar o controle dos problemas organizacionais é que se situa o foco deste estudo, a folga organizacional. A contabilidade gerencial age de maneira estratégica, como sistema de informações, para possibilitar o equilíbrio da relação entre pressão de eficiência no curto prazo e exigência de eficácia no longo prazo. Todavia, a escolha de práticas de contabilidade gerencial estratégica implica certo grau de subjetividade (Cravens & Guilding, 2001; Andrade, Teixeira, Fortunato, & Nossa, 2013). Dessa forma, o enfrentamento estratégico entre a alocação dos recursos e as decisões de custeio e investimento deve levar em consideração o nível ideal de folga organizacional.

A adequação do nível de folga é relevante ao desenvolvimento do ciclo de vida organizacional, o que pode se tornar a garantia de longevidade.

Os movimentos de reestruturação e racionalização dos recursos organizacionais exigem o entendimento do impacto que a redução de recursos excedentes tem sobre o desempenho operacional. Além disso, é fundamental a compreensão da maneira como as empresas tratam o excesso de recursos ou a folga organizacional, de modo que sejam aplicadas medidas para compatibilizar o nível de recursos e as necessidades estratégicas da empresa. A percepção comum, muitas vezes baseada em algum nível de experiência pessoal, é que as empresas que vêm sistematicamente reduzindo seus recursos em um esforço para aumentar a competitividade podem estar prejudicando sua longevidade e as bases da vantagem competitiva.

Para Rust e Katz (2002), os primeiros anos do programa espacial dos Estados Unidos fornecem uma visão dos problemas decorrentes de gerenciar um negócio apenas com os recursos suficientes para operar a atividade. Durante as décadas de 1960 e 1970, esse programa ofereceu exemplos da necessidade de trabalhar com folga organizacional, como a redundância de sistemas: caso um falhe, o outro entra em operação. Esses autores argumentam que problemas comuns na maioria das organizações descentralizadas dizem respeito à folga organizacional, em consequência do uso ineficiente de recursos, do desempenho insatisfatório das unidades de negócios (UNs) e das informações privilegiadas de seus gestores.

Os *controllers* das UNs estão envolvidos de alguma forma nos três problemas apontados pelos autores, já que são os responsáveis pelas informações de suporte ao processo decisório na sua UN. Assim, com base no exposto, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os determinantes da folga organizacional em uma empresa com estrutura descentralizada? O objetivo do estudo é identificar os determinantes da folga organizacional em uma empresa com estrutura descentralizada, com ênfase no modo como os *controllers* das UNs afetam a folga.

A justificativa para o estudo está na percepção de que a criação e o desenvolvimento da folga organizacional permeiam o processo de planejamento e dependem de fatores comportamentais inerentes ao papel desempenhado pelos *controllers* das UNs, com atuação direta ou indireta no processo de gestão. A pesquisa fundamenta-se no estudo de Indjejikian e Matějka (2006), que investigaram os determinantes da folga organizacional em 104 UNs de seis empresas com estrutura descentralizada da Holanda, buscando um entendimento sobre como os sistemas de controle gerencial (representados pelos *controllers* das UNs) afetam a folga organizacional.

## 2 FOLGA ORGANIZACIONAL

A ideia inicial de folga organizacional é atribuída aos pesquisadores da teoria organizacional, como nos estudos seminais de Barnard (1938), Thompson (1967) e March e Simon (1993), que defendiam a busca da proteção do núcleo organizacional, ante rápidas mudanças do ambiente externo, com o uso de recursos gerados por uma folga criada pelos gestores. McDonald (2003) relata que o conceito de folga organizacional foi inicialmente utilizado pelos pesquisadores de estudos organizacionais em um sentido negativo, para definir sistemas que estão operando de forma ineficiente, uma vez que se aplica aos recursos excedentes a necessidade. Isso era visto como um sintoma de má gestão, demandando ações para reduzir ou eliminar o excedente.

Cyert e March (1963) apresentam o conceito de folga organizacional como uma oferta de recursos não autorizados. Assim, em vez de esses autores a considerarem um problema, concebem-na como tendo um papel importante nas organizações. Ela é considerada especialmente benéfica para questões de longo prazo, como inovação e desenvolvimento estratégico. Na visão de Cyert e March (1963), uma organização que está operando com eficiência plena, maximizando os seus ganhos de curto prazo, restringe ou impossibilita a sua capacidade de ser inovadora e criativa no longo prazo. Essa ideia foi retomada posteriormente por alguns teóricos que identificaram a folga organizacional como um elemento intuitivamente atraente, uma vez que representa uma reserva financeira não comprometida com metas operacionais, podendo ser utilizada na solução de problemas operacionais (Bурgeois, 1981).

Ozcan (2005) define folga organizacional como aqueles recursos que uma organização arrecada durante certo período e que não estão associados a uma despesa. Segundo Dimick e Murray (1978), na sua essência, trata-se de recursos que podem ser utilizados de maneira discricionária. Para Burgeois (1981), a folga organizacional diz respeito ao *gap* nas metas organizacionais e no uso de recursos; corresponde a um colchão para a necessidade de processamento de informação, comportamento político ou estratégico.

A folga organizacional pode ser considerada ainda um eficiente e necessário método de obter reserva de recursos (*buffer/cushion*) para preservar o núcleo da empresa, com relação às mudanças ambientais, reduzindo a necessidade de fazer alterações significativas no núcleo operacional (Pfeffer & Salancik, 2003). A partir de Cyert e March (1963), alguns trabalhos começaram a defender o papel fundamental da folga tanto na teoria quanto na prática gerencial. Embora tenha sido reconhecida como relevante por diversos pesquisadores, ainda não há consenso sobre o seu efetivo significado e sua importância (Moses, 1992).

Desde o estudo de Cyert e March (1963), uma vasta literatura sobre o papel e os efeitos da folga organizacional tem acirrado a discussão, com uma série de temas e focos sobre suas relações, tais como: 1. relações entre folga e inovação, 2. folga e força de trabalho e 3. folga e desempenho. A título de ilustração, citam-se as discussões encontradas nos estudos de Bourgeois (1981), McDonald (2003), Rust e Katz (2002) e Tan e Peng (2003).

Bourgeois e Singh (1983) propõem três diferentes possibilidades de classificação de folga organizacional em uma organização, de acordo com o intervalo temporal:

- *Folga disponível*: trata-se de reservas já formadas e que ainda não foram absorvidas, assim poderiam ser redistribuídas dentro da organização imediatamente.
- *Folga recuperável*: refere-se a recursos que fazem parte do orçamento operacional, podendo ser recuperados, caso a empresa tenha necessidade.
- *Potencial de folga*: trata-se de recursos que existem no ambiente da organização, estão identificados e podem ser aproveitados no futuro, como é o caso do aumento de capital.

Singh (1986) classifica a folga organizacional em:

- *Folga não absorvida*: refere-se a recursos disponíveis para utilização, como excesso de liquidez.
- *Folga absorvida*: refere-se a recursos recuperáveis, como custos elevados que poderiam ser reduzidos com o aumento da eficiência.

Singh (1986) enfatiza ainda a facilidade com que as diferentes formas de folga podem ser capitalizadas dentro do ciclo operacional da empresa.

Sharfman, Wolf, Chase e Tansik (1988) classificam a folga organizacional como alta e baixa. Para esses autores, os recursos associados à folga organizacional podem ser identificados com o volume de recursos disponíveis para uso ou, de uma outra perspectiva, pela variedade de aplicações disponibilizadas aos gestores da organização.

A mensuração da folga organizacional pode ter conotações mais qualitativas, como a operacionalizada por Indjejikian e Matějka (2006), ou mais quantitativas, seguindo as classificações apresentadas. Nessa perspectiva, Lima e Kimura (2009) propõem mensurações diferentes para as folgas disponíveis e potenciais. Para a mensuração da folga disponível, utilizam o índice de liquidez corrente. Já para a folga potencial, utilizam o índice de dívidas sobre o patrimônio líquido e o índice de cobertura de juros.

Depreende-se que a folga organizacional consiste de recursos acumulados e disponíveis para a empresa, acima daqueles necessários para o atendimento das demandas imediatas do negócio, tais como financiar projetos e cumprir objetivos operacionais explícitos (Cyert & March, 1963; Burgeois, 1981; March & Simon, 1993). Embora existam várias definições de folga, todas permeiam a noção de excesso de recursos, financeiros ou não, que permitem atenuar o choque das variações ambientais, bem como representam oportunidades para alocações discricionárias ou absorção de fracassos, custos e prejuízos.

### **3 ESTUDO DE INDJEJIKIAN E MATËJKÀ (2006)**

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado como referência o estudo de Indjejikian e Matëjkà (2006), que analisaram os determinantes da folga organizacional em uma amostra de 104 UNs, pertencentes a seis grandes empresas com estrutura descentralizada da Holanda. Os autores aplicaram o modelo de seleção de padrões adversos proposto por Baron e Besanko (1984) e Laffont e Tirole (1986). Em particular, assumiram que o gestor da UN de uma empresa descentralizada utiliza informações relevantes e privilegiadas sobre parâmetros de produtividade e operações da empresa. Isso dá origem a um problema de controle que se manifesta na forma de folga organizacional.

Dentro desse quadro, o estudo investigou o papel do sistema de controle gerencial, responsável por gerar dois tipos de informação: informação que atenua o problema de controle, reduzindo a vantagem informacional do gestor da UN em relação à sede; e informação para a tomada de decisão, que melhora a compreensão das operações da UN. Indjejikian e Matëjkà (2006) objetivaram investigar os determinantes da folga organizacional em empresas de grande porte, com estruturas descentralizadas, buscando formar um entendimento sobre como os sistemas de controle gerencial (representados pelos *controllers* das UNs) promovem a folga organizacional.

Consistente com a base conceitual da pesquisa, os autores comprovaram que a folga organizacional é mais elevada em situações em que os *controllers* das UNs focalizam, relativamente, mais o fornecimento de informações para a tomada de decisões relacionadas à gestão das UNs do que propriamente para as decisões corporativas. Também constataram que a folga organizacional é persistente ao longo dos períodos analisados e está positivamente associada ao crescimento da UN.

A *proxy* utilizada na identificação da assimetria informacional foi a relação existente entre a UN e a sede corporativa. Para a folga organizacional, foi utilizada a percepção do nível de exequibilidade do desempenho objetivado dos gestores das UNs, baseada na intuição de que as metas facilmente realizáveis estão associadas com o desempenho ruim das UNs. Como indicadores de assimetria informacional entre a sede corporativa e as UNs, utilizaram as variáveis de crescimento e de incerteza ambiental. O pressuposto foi que rápidas mudanças ambientais ou a adoção de estratégias de crescimento que priorizam o *market share*, sacrificando a obtenção de maiores lucros, estejam associadas com maior poder informacional dos gestores locais.

Segundo Indjejikian e Matějka (2006), alguns estudos (Sathe, 1978; San Miguel & Govindarajan, 1984; Granlund & Lukka, 1998) sugerem que os *controllers* das UNs normalmente se reportam ao diretor financeiro corporativo (*chief financial officer – CFO*) para facilitar o planejamento e controle, e, ao mesmo tempo, fornecem informações aos gestores locais para apoiar a tomada de decisões dentro da UN. Assim, a *proxy* do sistema de controle gerencial corresponde ao papel do *controller* da UN, motivada por evidências de que a função dos *controllers* das UNs refletem os seus dois objetivos informacionais (tomada de decisão e controle).

No estudo, utilizou-se a análise de regressões para duas variáveis dependentes: folga organizacional (FOLGA) e foco do *controller* da UN (FCU). Também foi analisada a correlação univariada entre as variáveis de interesse (FOLGA, AMBIE, CRESC, TEMPO, ORÇA-*i*, FCU). Adicionalmente, foi testada a relação linear da FOLGA, a variável dependente com a FCU e ORÇA-*i*. Os autores testaram as hipóteses sobre os determinantes da folga organizacional por meio dos seguintes modelos de regressão:

$$\text{FCU}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{CRESC}_{ij} + \beta_2 \text{AMBIE}_{ij} + \beta_3 \text{TAM}_{ij} + \delta_4 \text{TEMPO}_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

Em que:

FCU = medida da extensão em que os *controllers* das UNs focam sua responsabilidade local;

CRESC = vendas de produtos e estratégia de crescimento, como % das vendas totais;

AMBIE = previsibilidade percebida do ambiente de atuação da UN;

TAM = número de empregados;

TEMPO = número de anos do *controller* na atual posição na UN.

$$\text{FOLGA}_{ij} = \delta_0 + \delta_1 \text{CRESC}_{ij} + \delta_2 \text{AMBIE}_{ij} + \delta_3 \text{FCU}_{ij} + \delta_4 \text{ORÇA-1}_{ij} + \delta_5 \text{TAM}_{ij} + \delta_6 \text{TEMPO}_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad (2)$$

Em que:

FOLGA = folga organizacional (exequibilidade percebida de uma meta orçamentária);

CRESC = vendas de produtos e estratégia de crescimento, como % das vendas totais;

AMBIE = previsibilidade percebida do ambiente de atuação da UN;

FCU = medida da extensão em que os *controllers* das UNs focam suas responsabilidades local;

ORÇA-I = desempenho da UN no ano anterior com relação ao desempenho objetivado;

TAM = número de empregados;

TEMPO = número de anos do *controller* na atual posição na UN.

Concluíram, após o teste de regressão das variáveis, que a folga organizacional, mensurada com base na percepção do nível de exequibilidade do desempenho objetivado dos gestores das UNs, apresenta correlação serial positiva. Isso sugere que as empresas não ajustam completamente as metas de desempenho estabelecidas para os gestores das UNs com base no desempenho apresentado no período anterior. Caso contrário, a exequibilidade das metas de desempenho dos períodos seguintes seria independente do desempenho passado, em relação ao desempenho objetivado. Essa evidência suporta argumentos teóricos de que os compromissos de usar informações passadas de forma menos agressiva no estabelecimento de padrões futuros melhoraria os incentivos aos gestores para o aumento do valor da empresa.

Em relação ao problema de assimetria informacional, como *proxy* da seleção adversa que dá origem à folga organizacional, observaram que o grau de assimetria informacional entre a sede das empresas e gestores das UNs está positivamente associada com a folga organizacional. Sobre o sistema de controle gerencial, como apoio informacional para a tomada de decisões dos gestores das UNs e instrumento de mitigação dos problemas de controle entre a sede corporativa e a administração das UNs, foram encontradas evidências de que a folga organizacional é maior quando os *controllers* das UNs focalizam relativamente mais suas responsabilidades de apoio à gestão das UNs do que ao controle corporativo.

Encontraram ainda indícios de que um maior foco dos *controllers* nas atividades de gestão das UNs pode ser realmente benéfico. Os autores sugerem que, tomados em conjunto, os resultados indicam que as práticas de controle gerencial, visando à melhoria da tomada de decisões nas UNs, podem agravar os problemas de controle em empresas descentralizadas. Entretanto, as práticas de

controle gerencial que enfatizam o controle corporativo podem priorizar a tomada de decisão local, em detrimento da empresa.

Finalmente, Indjejikian e Matějka (2006) apontam que seu estudo está sujeito a uma série de limitações. Uma importante limitação é que, devido à dificuldade de acesso às informações financeiras das empresas, fizeram uso da percepção dos gestores para a mensuração da capacidade de concretização das metas de desempenho da UN, como determinante da folga organizacional. Talvez a limitação mais importante, segundo os autores, seja a pequena amostra de organizações participantes da pesquisa, constituída por 104 UNs de seis empresas com sede na Holanda, o que reduz a generalização dos achados.

## 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e foi realizada por meio de uma *survey*, com abordagem quantitativa. O instrumento de pesquisa utilizado no levantamento dos dados foi concebido por Indjejikian e Matějka (2006) e cedido pelos autores para reaplicação. Trata-se de dois questionários estruturados com questões, na sua maioria em escala Likert de sete pontos: um direcionado aos gestores e outro aos *controllers* das UNs. Na presente pesquisa, do questionário direcionado aos gestores no estudo de referência, das 11 questões replicaram-se integralmente a G<sub>1</sub>, G<sub>2</sub> e G<sub>3</sub> e parcialmente a G<sub>8</sub> (item 6) e G<sub>9</sub> (item 13); e do questionário direcionado aos *controllers*, das 14 questões replicaram-se integralmente a C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>11</sub>, C<sub>14</sub> e parcialmente a C<sub>13</sub> (item 1).

O instrumento de pesquisa aplicado aos *controllers* das UNs foi composto por 19 perguntas divididas em três seções. Nesse questionário, investigou-se o papel dos sistemas de controle gerencial como geradores de dois tipos de informação: as que visam amenizar o problema de controle pela redução da informação privilegiada (assimetria) dos gestores das UNs ante o corporativo; e informações para a tomada de decisões que potencializam o entendimento dos gestores com relação às operações das UNs.

O instrumento de pesquisa aplicado aos gestores das UNs foi composto por 12 perguntas, divididas em três seções. Nesse questionário, foram investigadas a necessidade de informações para a gestão da UN e a percepção da exequibilidade da meta orçamentária como variável determinante da folga organizacional. As questões do instrumento de pesquisa proposto por Indjejikian e Matějka (2006), replicadas neste estudo, constam no Anexo 1.

## 4.1 OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O grupo econômico escolhido para a aplicação do instrumento de pesquisa é do setor de educação. Atua no Brasil há quase 100 anos e recentemente realizou oferta pública inicial (initial public offering – IPO) de suas ações na BM&FBovespa. Faturou, em 2011, aproximadamente R\$ 1 bilhão em nove empresas e possui 45 UNs distribuídas por todo o território nacional. No ano de 2012, em um *ranking* de dez empresas, foi eleita a sétima maior empresa do mundo no segmento de educação. O grupo atua em várias áreas, como sistemas de ensino, editoras de revistas e livros, ensino de idiomas.

A seleção dessa organização para aplicar a pesquisa sobre folga organizacional se justifica pelos seguintes fatores:

- opera com planejamento estratégico e orçamentário em todas as unidades;
- possui estrutura organizacional descentralizada, hierarquicamente definida e com clara definição de autoridade;
- faz uso de *software* para o gerenciamento das operações e do sistema de informações gerenciais;
- os seus relatórios contábeis e as informações ao mercado são auditados por uma empresa que está entre as quatro maiores empresas de auditoria do Brasil.

Os dados para a realização deste estudo implicaram o levantamento com o gerente geral (ou diretor) e o *controller* (ou equivalente) de 45 UNs, distribuídas nas nove empresas do grupo econômico. Para efeito de padronização de tratamento dos dados, definiu-se que uma UN da empresa compreende uma entidade, a qual tem o seu próprio gestor (gerente da UN); possui um diretor financeiro ou *controller* (*controller* da UN); e é responsável por uma parcela claramente definida da operação, por meio da execução orçamentária.

Foi encaminhado, no mês de outubro de 2012, um questionário para o gerente geral e outro para o *controller* (ou cargo equivalente) de 45 UNs, totalizando 90 questionários. Retornaram 64 questionários (32 de *controllers* e 32 de gestores), o que corresponde a 32 UNs. Desse total recebido, três UNs foram descartadas por inconsistências no preenchimento. Nesse caso, quando um dos dois questionários encaminhados (*controller* e gestor) apresentava inconsistências, a UN era desconsiderada como um todo. Dessa forma, questionários de 29 UNs (29 de *controllers* e 29 de gestores) foram considerados utilizáveis das 45 UNs, representando uma taxa de resposta de 64%. Assim, assume-se que as respostas implicam simetria de níveis ao redor da categoria central.

## 4.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS E HIPÓTESES

O Quadro 1 apresenta as hipóteses e o constructo das variáveis para a análise dos dados e as correspondentes questões do instrumento de pesquisa (Anexo 1).

**QUADRO I**

### HIPÓTESES E CONSTRUCTO DAS VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DOS DADOS

HIPÓTESE	MODELO DE REGRESSÃO	VARIÁVEIS	QUESTÕES*	ESCALA	TRANSFORMAÇÃO
H1: A folga organizacional é maior em ambientes caracterizados por maior assimetria de informação entre a sede corporativa ( <i>holding</i> ) e os gestores da UN.	$\text{FOLGA}_{ij} = \delta_0 + \delta_1 \text{CRESC}_{ij} + \delta_2 \text{AMBIE}_{ij} + \delta_3 \text{FCU}_{ij} + \delta_4 \text{ORÇA-1}_{ij} + \delta_5 \text{TAM}_{ij} + \delta_6 \text{TEMP}_{ij} + \varepsilon_{ij}$	CRESC	Porcentagem de vendas de cada estratégia	C-16	% de cada item, total 100%
		AMBIE	Incerteza do ambiente	C-17	Escala Likert
		FCU	Foco do controller da UN	G2-G5; C2-C15	Escala Likert
		ORÇA-1	Performance da UN relativa ao seu alvo no ano anterior	C-1	Valores nominais
		TAM	Número de funcionários	C-18	Valores nominais
		TEMPO	Tempo de atuação do cargo	C-19	Valores nominais
		FOLGA	Nível de exequibilidade das metas	G-1	Escala Likert

(continua)

**QUADRO I (CONCLUSÃO)**

**HIPÓTESES E CONSTRUCTO DAS VARIÁVEIS  
PARA ANÁLISE DOS DADOS**

HIPÓTESE	MODELO DE REGRESSÃO	VARIÁVEIS	QUESTÕES*	ESCALA	TRANSFORMAÇÃO
H2: A folga organizacional é maior em UN em que o sistema de controle gerencial (FCU) prioriza a informação para a tomada de decisões da UN, em detrimento de sua responsabilidade de controle corporativo.	$\begin{aligned} FCU_{ij} = & \beta_0 + \\ & \beta_1 CRESC_{ij} \\ & + \\ & \beta_2 AMBIE_{ij} \\ & + \beta_3 TAM_{ij} \\ & + \delta_4 TEMP_{ij} \\ & + \varepsilon_{ij} \end{aligned}$	<p>CRESC: Porcentagem de vendas de cada estratégia</p> <p>AMBIE: Incerteza do ambiente</p> <p>TAM: Número de funcionários</p> <p>TEMPO: Tempo de atuação do cargo</p> <p>FCU: Foco do controller da UN</p>	C-16 C-17 C-18 C-19	% de cada item, total 100% Escala Likert Valores nominais Valores nominais	Raiz quadrada LN LN Log Log
H3: A folga organizacional está positivamente correlacionada ao longo dos períodos analisados.	Série Temporal	<p>2011: Nível de exequibilidade das metas</p> <p>2010: Nível de exequibilidade das metas</p> <p>2009: Nível de exequibilidade das metas</p>	C-1 C-1 C-1	Escala Likert Escala Likert Escala Likert	LN LN LN

(\*) Os itens respondidos pelos gestores têm códigos iniciados em "G" e pelos controllers com a letra "C".

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O constructo das hipóteses e das variáveis do Quadro I fundamenta-se no estudo de Indjejikian e Matéjka (2006), cujo detalhamento é exposto a seguir.

#### 4.2.1 Folga organizacional

Com a aplicação do modelo de regressão apresentado por Indjejikian e Matéjka (2006), a folga organizacional, neste estudo, foi mensurada com base na capacidade de exequibilidade das metas de desempenho da UN, segundo a percepção dos gestores. Portanto, baseia-se na intuição de que as metas orçamentárias facilmente atingíveis não são suficientes para motivar os gestores das UNs a operar em todo o seu potencial (ou próximo dos melhores níveis) e permitir-lhes alcançar os melhores resultados (Indjejikian & Matéjka, 2006).

No instrumento de pesquisa, solicitou-se aos gestores das UNs que apontassem o grau de dificuldade de alcançar suas atuais metas de desempenho, em uma escala Likert de cinco pontos, variando de fácil de alcançar a praticamente inatingível. Para Indjejikian e Matéjka (2006), embora o uso de um indicador único para medir um construto complexo possa ser associado a erros de mensuração, a literatura existente não desenvolveu abordagem empírica mais abrangente para medir a folga organizacional.

Assim como no estudo de Indjejikian e Matéjka (2006), nesta pesquisa, adotou-se, como *proxy* para a folga organizacional de um período anterior, o nível de dificuldade com que cada UN atingiu o desempenho objetivado no ano anterior (ORÇA-1). Essa medida solicitava aos *controllers* que indicassem, em uma escala de sete pontos, o nível de dificuldade com que a UN atingiu sua meta de desempenho no ano anterior. ORÇA-2 e ORÇA-3 são medidas similares de desempenho, respectivamente, de dois e três anos anteriores. Utilizaram-se ORÇA-1, ORÇA-2 e ORÇA-3 como indicadores passados da folga organizacional, correspondendo a 2011, 2010 e 2009, respectivamente.

Foram consideradas duas características relacionadas ao ambiente da UN como *proxies* de potenciais variáveis de mensuração da assimetria de informação, propostas no estudo de Indjejikian e Matéjka (2006). Assim, espera-se que, para as UNs com crescimento muito rápido ou para aquelas que operam em ambientes altamente incertos, seja percebida uma maior dificuldade de a sede corporativa acompanhar o desenvolvimento dessas UNs e que, por conseguinte, haja maior assimetria de informação.

A primeira *proxy* utilizada é um indicador do crescimento da UN (CRESC). Em especial, esse item da pesquisa solicitou aos respondentes que indicassem a porcentagem de cada estratégia de vendas em relação ao total de vendas; sendo “aumentar as vendas e *market share*, dispondo-se a aceitar baixos retornos sobre o investimento em curto prazo e médio prazos, se necessário”. Para reduzir desvios da normalidade, calculou-se a raiz quadrada das porcentagens relatadas.

A segunda *proxy* é um indicador da incerteza ambiental (AMBIE). Solicitou-se aos gestores das UNs que indicassem a previsibilidade do ambiente econômico

em que a UN está inserida. Os respondentes assinalaram suas respostas na escala Likert de sete pontos, variando de altamente previsível a altamente imprevisível. Os itens analisados foram: ações dos concorrentes, nível de demanda do mercado, tecnologia de produção, *design*/atributos de produtos (inovação), cadeia de suprimentos/compras e regulamentação governamental (fiscal/trabalhista/societária). Assim, propõe-se a seguinte hipótese.

- H<sub>1</sub>: A folga organizacional é maior em ambientes caracterizados por maior assimetria de informação entre a sede corporativa (*holding*) e os gestores da UN.

#### 4.2.2 Natureza dos sistemas de controle gerencial

A folga organizacional será maior nas UNs em que o sistema de controle gerencial enfatiza a tomada de decisões corporativas, em detrimento de um menor número de indicadores e informações destinados ao controle do desempenho dos gestores das UNs. Assim como em Indjejikian e Matějka (2006), foi concebida uma medida do foco do *controller* da UN (FCU), a qual indica que os *controllers* das UN priorizam, relativamente, mais suas funções locais na gestão da UN, em relação às suas responsabilidades para o *controller* corporativo.

A medida de FCU é baseada nos questionários concebidos por Indjejikian e Matějka (2006) e aplicada aos *controllers* e gestores das UNs. A variável FCU é mensurada com base nas seguintes proposições, apresentadas no Anexo 1:

- influência dos gestores das UNs sobre as decisões relativas à nomeação e remuneração dos *controllers* das UNs (questões G-2 a G-4);
- influência do *controller* corporativo sobre o trabalho dos *controllers* das UNs (questões C-2 e C-3);
- autonomia das UNs para fazer escolhas contábeis específicas (questões C-4 a C-15). A estimativa final dessa variável foi elaborada considerando a soma das respostas às 16 questões.

Nesta pesquisa, o pressuposto é que a folga organizacional será maior quando os *controllers* das UNs aplicam maior esforço em suas atividades de apoio à tomada de decisões na gestão da UN do que em suas responsabilidades de controle. Assim, foi formulada a seguinte hipótese:

- 148
- H<sub>2</sub>: A folga organizacional é maior em UN em que o sistema de controle gerencial (FCU) prioriza a informação para a tomada de decisões da UN, em detrimento de sua responsabilidade de controle corporativo.

#### 4.2.3 Série temporal: a extensão de dois períodos

De acordo com Indjejikian e Matějka (2006), se, por um lado, a ênfase do FCU no fornecimento de informações para a tomada de decisões pode contribuir para o cumprimento das metas, de outro, as práticas que enfatizam o controle corporativo podem prejudicar a tomada de decisões local e o desempenho da gestão da UN. Também é possível que a folga organizacional esteja positivamente correlacionada ao longo do tempo. A premissa é que existe uma tendência de os gestores das UNs persistirem ao longo da série temporal na busca de suas metas de desempenho, pois o bônus relatado está associado diretamente ao desempenho.

Indjejikian e Matějka (2006) defendem que o contrato estabelecido temporisticamente entre o corporativo (principal) e o gestor da UN (agente) é simetricamente continuado para o segundo e terceiro período. Os autores apontam para a tendência de persistência da folga organizacional ao longo da série dos três períodos analisados, em função da ação continuada do agente com vistas ao cumprimento de suas metas de desempenho. Os achados de Indjejikian e Matějka (2006) confirmaram que os gestores assumem o compromisso explícito ou implícito de buscar orientação baseada no desempenho passado para o estabelecimento de suas metas de desempenho futuro. Assim, a vinculação dos instrumentos de incentivo de remuneração baseada em desempenho pode aumentar o valor da empresa.

Desse modo, a hipótese que se apresenta sobre a persistência da folga organizacional ao longo da série temporal é:

- H<sub>3</sub>: A folga organizacional está positivamente correlacionada ao longo dos períodos analisados.

### 4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Dois procedimentos foram adotados para fins de análise dos dados: evidência descritiva e o modelo empírico de Indjejikian e Matějka (2006).

#### 4.3.1 Evidência descritiva

Nesta pesquisa, a folga organizacional, a exemplo de Indjejikian e Matějka (2006), é mensurada com base no nível de dificuldade de execução das metas orçamentárias, obtida por meio das respostas à questão G-1 do Anexo 1. As definições de folga organizacional apresentadas no tópico da revisão da literatura denotam a noção geral de excesso de recursos, permitindo que o impacto das

variações ambientais seja atenuado e, assim, configure oportunidade de alocações discricionárias.

O cumprimento das metas orçamentárias com pouco esforço ou fáceis de atingir denota de forma objetiva a existência de excesso de recursos em relação às necessidades da UN. Para Indjejikian e Matéjka (2006), embora o uso de um indicador único para medir um constructo complexo possa ser associado a erros de mensuração, a literatura disponível não desenvolveu abordagem empírica mais abrangente para medir a folga organizacional. Desse modo, a mensuração da folga orçamentária por meio de estatísticas descritivas como representativa da folga organizacional deve ser considerada uma limitação do estudo.

As estatísticas descritivas apresentam os dados antes de transformações, conforme procedido em análises posteriores, em que se utilizaram raiz quadrada de CRESC, Log para FOLGA, ORÇA-I e TEMPO, e LN para AMBIE e TAM. De acordo com Anderson, Sweeney e Williams (2007, p. 10), “métodos de estatística descritiva podem ser usados para produzir sumários de informações contidas em um conjunto de dados”. As estatísticas descritivas sobre os escores calculados para FCU correspondem às médias das questões associadas ao FCU (questões G<sub>2</sub>-G<sub>5</sub> e C<sub>2</sub>-C<sub>14</sub>). As variáveis da análise descritiva são definidas assim:

- FOLGA: folga organizacional corresponde à exequibilidade percebida pelos gestores das UNs acerca das metas orçamentárias.
- CRESC: as vendas de produtos com uma estratégia de crescimento, como uma porcentagem das vendas totais.
- AMBIE: grau de previsibilidade das incertezas do ambiente de atuação da UN.
- FCU: medida que reflete o nível de dedicação dos *controllers* das UNs em sua responsabilidade local.
- ORÇA-I: desempenho da UN no ano anterior (2011) com relação às metas orçamentárias.
- TAM: número de funcionários alocados na UN.
- TEMPO: número de anos referente à atuação do *controller* na posição ocupada na UN pesquisada.

A transformação das variáveis foi realizada para comparar diretamente os resultados deste estudo e os de Indjejikian e Matéjka (2006). Essa transformação é importante em função das diferenças existentes entre suas escalas de medidas. Quando se aplica o logaritmo em uma variável, a busca é por comprimir e tornar o conjunto de dados mais próximo da distribuição normal. A aplicação da raiz quadrada tem o mesmo efeito, porém comprime menos a escala. Como as variáveis são valores com alta variabilidade, como TAM e TEMP, ou ainda são formados pela soma de diversas variáveis em escala nominal, a amplitude deve ser controlada de forma especial para cada variável, justificando a sua transformação.

#### 4.3.2 Modelo empírico de Indjejikian e Matějka (2006)

Conforme Gujarati (2000, p. 33), “o termo regressão foi introduzido por Francis Galton”, que verificou que, “embora houvesse uma tendência de pais altos terem filhos altos e de pais baixos terem filhos baixos, a altura média dos filhos de pais de uma dada altura tendia a se deslocar ou ‘regredir’ até a altura média da população como um todo”. Mais tarde, Karl Pearson confirmou os resultados obtidos por Galton, observando dados de mais de mil famílias, “assim, tanto os filhos altos como baixos ‘regrediram’ em direção à altura média de todos os homens” (Gujarati, 2000, p. 33).

Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007, p. 75), “a regressão consiste em, com base em uma série de dados a respeito de duas ou mais variáveis, encontrar uma equação que melhor represente a relação entre elas”. Neste estudo, utilizaram-se dois modelos de regressão linear múltipla (um modelo para FCU e outro para FOLGA), ou seja, a relação entre variáveis é explicada por meio de uma reta (equação linear) e há uma variável dependente e diversas variáveis independentes.

Para o teste da relação entre a *proxy* folga organizacional e os seus determinantes (variáveis independentes), foi utilizado o seguinte modelo de regressão:

$$\text{FOLGA}_{ij} = \delta_0 + \delta_1 \text{CRESC}_{ij} + \delta_2 \text{AMBIE}_{ij} + \delta_3 \text{FCU}_{ij} + \\ \delta_4 \text{ORÇA-l}_{ij} + \delta_5 \text{TAM}_{ij} + \delta_6 \text{TEMPO}_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

A especificação do modelo de regressão assume que o FCU (foco do *controller* da UN) é determinado por algumas das características que determinam a folga organizacional. Conforme apontado por Indjejikian e Matějka (2006), é pouco provável que a folga organizacional em si exerça influência na formação do FCU, haja vista que a *proxy* utilizada para mensuração da folga leva em consideração apenas a percepção dos gestores. A variável FCU utiliza, por sua vez, variáveis com maior grau de complexidade. Portanto, assume-se que a variável FCU é efetivamente definida no momento em que as empresas estão estabelecendo metas de desempenho para o *controller* da UN, e, assim, a FCU é não correlacionada com os termos de erro.

$$\text{FCU}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{CRESC}_{ij} + \beta_2 \text{AMBIE}_{ij} + \beta_3 \text{TAM}_{ij} + \delta_4 \text{TEMPO}_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

Onde, a notação  $i$  denota o nível de observação do *controller* da UN e a notação  $j = 1...n$  representa as empresas. A hipótese H1 corresponde aos coeficientes preditos para  $\delta_1$  e  $\delta_2$ , enquanto H2 e H3 correspondem às previsões positivas para  $\delta_3$  e  $\delta_4$ , respectivamente.

Indjejikian e Matéjka (2006) ainda ressaltaram prováveis problemas de heterocedasticidade dos resíduos em relação ao valor observado das variáveis dependentes. Dessa forma, assim como no referido estudo, utilizou-se como método de estimação da equação de regressão não o método dos mínimos quadrados ordinários, mas sim o método dos mínimos quadrados ponderados. Este método pondera junto às variáveis independentes fatores de correção da variação das variáveis, para que o modelo não sofra nenhuma influência sobre seus resíduos.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA

A variável para a identificação da folga orçamentária, proposta por Indjejikian e Matéjka (2006), consta na questão G-10 do questionário aplicado aos gestores das UNs. Na Tabela 1, mostra-se a média das respostas dos gestores das UNs sobre o nível de dificuldade na realização das metas orçamentárias, em que utilizou a escala Likert de cinco pontos, sendo 1 para fáceis e 5 para praticamente inatingíveis.

TABELA I

#### NÍVEL DE ESFORÇO NO CUMPRIMENTO DAS METAS

QUESTÃO	DESCRÍÇÃO DA PERGUNTA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
G-1	Com relação ao esforço no cumprimento das metas, as metas orçamentárias geralmente são: 1. Fáceis; 2. Pouco esforço; 3. Esforço normal; 4. Grande esforço; 5. Praticamente inatingíveis.	3,3133	0,6612

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 1, que o resultado confirma que as metas orçamentárias estão sendo alcançadas com “muito esforço”, com tendência a “esforço imenso”. *A priori*, a sinalização que se apresenta é de inexistência da folga organizacional, uma vez que os gestores declararam haver um elevado nível de dificuldade em cumprir as metas orçamentárias, portanto inexistindo excesso de recursos no orçamento. No entanto, a folga organizacional é mais ampla do que a folga orçamentária, exigindo, por isso, que se avance na análise das outras variáveis já expostas anteriormente.

## 5.2 EVIDÊNCIA DESCRIPTIVA

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva para as variáveis do modelo de regressão da folga organizacional, constituído pela variável dependente (FOLGA), e as independentes (CRESC, AMBIE, FCU, ORÇA-1, TAM e TEMPO).

**TABELA 2**  
**ESTATÍSTICA DESCRIPTIVA**

VARIÁVEL	Nº	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MINÍMO	MÁXIMO
FOLGA	29	3,31	0,66	2,00	4,00
CRESC	29	35,52	9,67	20,00	60,00
AMBIE	29	3,21	0,18	2,83	3,50
FCU	29	3,55	0,07	3,38	3,74
ORÇA-1	29	4,00	0,71	3,00	5,00
TAM	29	79	54	20	254
TEMPO	29	4,79	1,68	1,00	8,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 2, que, em média, os gestores das UNs declaram que suas metas atuais são obtidas com esforço médio, tendendo a alto (média de 3,31). Já o estudo de Indjejikian e Matéjka (2006) apresentou média de 3,41. Assim como no modelo desses autores, a variável CRESC foi determinada pela questão C-16, a qual indica que, em média, 35,52% das vendas das UNs são classificadas como “aumento das vendas e do *market share*, pela disposição em aceitar baixos retornos sobre o investimento no curto e médio prazos”, contra 24,88% de Indjejikian e Matéjka (2006).

Uma UN típica da amostra pesquisada possui, em média, 79 funcionários (TAM), e, em média, o tempo de permanência na função do *controller* da UN (TEMPO) é de 4,79. Na estatística descritiva, os resultados são exibidos antes da transformação dos dados. Nas análises das regressões, utilizaram-se raiz quadrada para CRESC e log para TAM e TEMPO. As estatísticas descritivas são apresentadas sobre os escores calculados das 15 perguntas agregadas na variável FCU (Quadro 1).

## 5.3 ANÁLISE EM PAINÉIS

A Tabela 3 apresenta os resultados em painéis para o modelo de regressão linear que mensura as *proxies* FOLGA e FCU, sendo painéis A e B, respectivamente. O método de estimativa do modelo linear foi o de mínimos quadrados ponderados, visto que as variáveis em questão poderiam sofrer de problemas de heterocedasticidade dos resíduos da regressão. O mesmo procedimento foi adotado no artigo-base.

TABELA 3

### ESTIMATIVAS DOS DETERMINANTES DA FOLGA ORGANIZACIONAL E DO FOCO DO CONTROLLER DA UN

REGRESSORES	SINAL PREDITO	PAINEL A: FOLGA		PAINEL B: FCU	
		COEFICIENTE	p-value	COEFICIENTE	p-value
CRESC	+	0,264	0,031	0,0752	0,715
AMBIE	-	-0,020	0,0217	0,987	0,0033
FCU	+	0,394	0,026		
ORÇA_1	+	0,310	0,030		
TAM	-	-0,241	0,212	-0,0502	0,808
TEMPO	+	0,111	0,083	0,305	0,150
R <sup>2</sup> ajustado		0,226		-0,059	
N		29		29	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise dos dados do painel A (Tabela 3), percebe-se que há uma relação positiva significativa ( $p < 0,05$ ) entre folga organizacional (FOLGA) e crescimento da UN (CRESC), corroborando a *proxy* definida inicialmente para verificar a relação da assimetria da informação entre a sede corporativa (*holding*) e os gestores das UNs. Os resultados do painel A sugerem que as metas de desempenho (quando o crescimento das UNs é mensurado pelo aumento das vendas e do *market share*, com sacrifício dos retornos sobre o investimento no curto e médio prazos) são mais fáceis de alcançar e permitem maior folga organizacional do que em situações de UN com maior estabilidade no cumprimento das metas orçamentárias. Esse resultado é consistente com a hipótese H1.

Foi encontrada relação significativa entre folga organizacional e incerteza ambiental (AMBIE), em que o *p-value* foi equivalente a 0,0217, conforme definido na segunda *proxy*, proposta para a verificação da assimetria de informação. Assim, podem ser consideradas determinantes da assimetria informacional as seguintes variáveis ambientais: 1. ações dos concorrentes, 2. nível de demanda do mercado, 3. tecnologia de produção, 4. *design*/atributos de produtos (inovação), 5. cadeia de suprimentos/compras e 6. regulamentação fiscal/trabalhista/societária. Destaca-se ainda que a relação entre incerteza ambiental e folga organizacional é negativa, indicando que quanto maior a incerteza do ambiente, mais o *controller* tende a promover folga em seu orçamento.

O painel A confirma a existência de relação positiva significativa ( $p < 0,05$ ) entre folga organizacional (FOLGA) e foco do *controller* da UN (FCU). Essa relação é consistente com a hipótese H<sub>2</sub>, o que indica que a folga organizacional (FOLGA) é maior quando os *controllers* das UNs dedicam maior atenção ao fornecimento de informações para a tomada de decisões dos gestores das UNs do que para o controle corporativo.

Ainda na análise dos dados do painel A, verifica-se relação positiva significativa ( $p < 0,05$ ) entre folga organizacional (FOLGA) e desempenho do período anterior (ORÇA-1). Esse resultado é consistente com a hipótese H<sub>3</sub>. Isso sugere que a folga organizacional está positivamente correlacionada serialmente, ou seja, os gestores das UNs que superaram suas metas de desempenho no passado esperam também superá-las facilmente no futuro.

Assim como observado no painel A, o estudo de Indjejikian e Matéjka (2006) constatou a existência de relação positiva significativa ( $p < 0,05$ ) entre a variável dependente (FOLGA) e a independente (CRESC), consistente com a hipótese H<sub>1</sub>. De forma similar, o resultado do painel A demonstra a existência de relação positiva significativa ( $p < 0,01$ ) entre folga organizacional (FOLGA) e foco do *controller* da UN (FCU).

Contudo, Indjejikian e Matéjka (2006) não encontraram relação significativa ( $p > 0,05$ ) entre folga organizacional (FOLGA) e incerteza ambiental (AMBIE). Os autores argumentam que, na medida utilizada para verificar a incerteza ambiental, os elementos que se destacaram refletem mais o ambiente operacional das UNs do que um problema de assimetria informacional. Também não encontraram relação significativa entre folga organizacional (FOLGA) e quantidade de funcionários (TAM), e folga organizacional (FOLGA) e tempo (TEMPO) de atuação do *controller*.

Portanto, diferentemente desta pesquisa, em que se encontrou relação negativa entre folga organizacional (FOLGA) e incerteza ambiental (AMBIE), com significância em 5% ( $p < 0,05$ ). Uma possível explicação se refere às diferenças entre as duas amostras pesquisadas. Neste estudo, aplicou-se a pesquisa em uma única organização, em 29 UNs e um único segmento econômico, com venda por

atacado. Já Indjejikian e Matéjka (2006) aplicaram a pesquisa em 104 empresas de diversos ramos, segmentos econômicos e tamanhos diferentes.

A análise do painel B indica que o foco do *controller* da UN (FCU) é significativamente ( $p < 0,05$ ) relacionado de forma positiva com a incerteza ambiental (AMBIE), mas não relacionado ao tempo, crescimento e tamanho. Isso implica que quanto maior for a incerteza no cenário em que a empresa está inserida, maior será a sua dedicação às responsabilidades relacionadas à prestação de informações para a tomada de decisões no ambiente de gestão da UN.

Os resultados no painel B do estudo de Indjejikian e Matéjka (2006) indicaram que o foco do *controller* da UN (FCU) possui relação negativa significativa ( $p < 0,01$ ) com a variável de incerteza ambiental (AMBIE), porém relação não significativa com as demais variáveis (CRESC, TAM, TEMPO). Segundo os autores, quanto maior a incerteza ambiental, maior é a tendência de os *controllers* das UNs focalizarem mais relativamente as responsabilidades sistema de controle gerencial do que o fornecimento de informações para a tomada de decisões na UN.

## 5.4 EVIDÊNCIAS ADICIONAIS: SÉRIES TEMPORAIS E CORRELAÇÃO EM FOLGA ORGANIZACIONAL

As evidências apresentadas na Tabela 4 foram formuladas com base nas relações estabelecidas entre a folga organizacional e os determinantes da assimetria informacional, na variável FCU (foco do *controller*) no desempenho real e na meta para os períodos anteriores. Desse modo, apresenta-se suporte adicional para o teste da hipótese H<sub>3</sub>, com base em evidências de séries temporais em função de como o desempenho passado, comparado à meta, está correlacionado serialmente ao longo de um período de três anos.

TABELA 4

### SÉRIE TEMPORAL: EVIDÊNCIAS DO CUMPRIMENTO DAS METAS DE DESEMPENHO – DESEMPENHO REAL COM RELAÇÃO À META ORÇAMENTÁRIA DOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS (2009-2011)

VARIÁVEL	Nº	INFERIOR À META (< 4)	LINEAR À META (= 4)	SUPERIOR À META (> 4)	LINEAR OU SUPERIOR À META (≥ 4)
ORÇA-1	29	8 (27,6%)	15 (51,7%)	6 (20,7%)	21 (72,4%)
ORÇA-2	29	3 (10,3%)	19 (65,5%)	7 (24,1%)	26 (89,7%)
ORÇA-3	29	7 (24,1%)	17 (58,6%)	5 (17,2%)	22 (75,9%)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se, na Tabela 4, que aproximadamente 72,4% (51,7% + 20,7%) das UNs conseguiram atingir ou ultrapassaram o seu objetivo orçamentário do ano anterior. A proporção de UNs que cumpriram ou ultrapassaram a sua meta de dois e três anos anteriores é de 89,7% (65,5% + 24,1%) e 75,9% (58,6% + 17,2%), respectivamente.

Na Tabela 5, apresenta-se o desempenho da UN com relação à meta orçamentária em 2010, condicionada ao desempenho do ano anterior (2009). Busca-se verificar quantas das UNs que estavam abaixo da meta em 2009 (< 4) permaneceram ou superaram essa condição em 2010. Da mesma forma, busca-se verificar quantas das UN que estavam acima da meta em 2009 (> 4) pioraram ou melhoraram o desempenho em 2010.

TABELA 5

**SÉRIE TEMPORAL: DESEMPENHO REAL COM RELAÇÃO  
À META ORÇAMENTÁRIA CONDICIONADA AO DESEMPENHO  
DO ORÇAMENTO DO ANO ANTERIOR (2009-2010)**

ANO t-1	Nº	ANO t			
		INFERIOR À META (< 4)	LINEAR À META (= 4)	SUPERIOR À META (> 4)	≥ META
Inferior à meta (< 4)	11	2 (18,2%)	4 (36,4%)	5 (45,5%)	(81,8%)
Superior à meta (> 4)	18	1 (4,8%)	13 (71,4%)	4 (23,8%)	(95,2%)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se, na Tabela 5, que, das 11 UNs que estiveram abaixo da meta em 2010, quase 81,8% (45,5% + 36,4%) conseguiram atingir ou ultrapassar o seu objetivo orçamentário do último ano. Contudo, 18,2% das UN que estiveram abaixo da meta em 2010 e 2009 permaneceram na mesma condição em 2011.

Das 18 UN que apresentaram desempenho linear ou acima da meta em 2010 e 2009, quase todas conseguiram manter a mesma condição em 2011. Apenas 4,8% das UNs que apresentaram desempenho superior ou igual à meta em 2010 e 2009 deixaram de se manter na mesma faixa em 2011. Essa análise revela que houve uma melhora dos resultados de 2010 e 2009 em relação a 2011, já que 11 UNs alcançaram resultados melhores em relação ao ano anterior.

Na Tabela 6, mostra-se o desempenho real em relação à meta orçamentária, condicionada ao desempenho apresentado nos dois anos anteriores (2010 e 2011).

**TABELA 6**

**SÉRIE TEMPORAL: DESEMPENHO REAL COM RELAÇÃO  
À META ORÇAMENTÁRIA CONDICIONADA AO DESEMPENHO  
DO ORÇAMENTO NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS (2010-2011)**

VARIÁVEL	Nº	ORÇA-1				
		INFERIOR À META (< 4)	LINEAR À META (= 4)	SUPERIOR À META (> 4)	≥ META	
ORÇA-2 < 4 ou ORÇA-3 < 4	9	1 (12,5%)	7 (75,0%)	1 (12,5%)	(87,5%)	
ORÇA-2 ≥ 4 e ORÇA-3 ≥ 4	20	5 (26,3%)	11 (52,6%)	4 (21,1%)	(73,7%)	

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 6, que 87,5% (12,5% + 75%) das UNs que estiveram abaixo da meta em 2009 e 2010 conseguiram atingir ou ultrapassar a meta em 2011. Nota-se ainda que 73,7% (21,1% + 52,6%) das UNs que estiveram acima da meta em 2009 e 2010 ou igual a ela obtiveram o mesmo desempenho em 2011, ou seja, 26,3% das UNs não repetiram o bom desempenho de 2009 e 2010 em 2011.

Os resultados da pesquisa indicam uma maior concentração de empresas com desempenho igual ou superior à meta nos três períodos (2011, 2010 e 2009), respectivamente, 72,4%, 89,7% e 75,9%, em comparação ao resultado de Indjejikian e Matéjka (2006), que foi de 61,5%, 60,3% e 70,9%, respectivamente, em 2000, 1999 e 1998. Assim, esta pesquisa revelou, comparativamente ao estudo de referência, um maior número de empresas com folga organizacional nos três períodos analisados.

Quando se compara o resultado do desempenho no ano anterior (2010-2009), verifica-se que 87,5% das UNs que estiveram abaixo da meta em 2010 ou 2009 permaneceram ou superaram a meta em 2011. Já 73,7% das que apresentavam desempenho superior à meta em 2009 ou 2010 permaneceram ou superaram a meta em 2011. No estudo de Indjejikian e Matéjka (2006), das empresas que apresentavam desempenho inferior a meta em 1998 ou 1999, apenas 34,9% superaram ou atingiram a meta em 2000; assim como 79,1% das empresas que se mostraram acima da meta em 1998 ou 1999 permaneceram na mesma condição em 2000.

Uma possível explicação para o melhor resultado observado nesta pesquisa está relacionada à homogeneidade da amostra. Neste estudo, foram analisados

os dados de 29 UNs do mesmo grupo econômico, o qual está sujeito à apresentação de resultados trimestrais aos investidores. Portanto, torna-se possível corrigir distorções ou ajustar as metas durante a execução orçamentária. Adicionalmente, por se tratar de UNs de um grupo empresarial de um segmento econômico, utilizam o mesmo sistema de controle gerencial. Por sua vez, no estudo de Indjejikian e Matéjka (2006), foram investigadas 104 empresas de diversos segmentos.

## 6 CONCLUSÕES

O estudo objetivou identificar os determinantes da folga organizacional em uma empresa com estrutura descentralizada, com ênfase no modo como os *controllers* das UNs afetam a folga. Para tal, foi realizada pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, por meio de uma *survey*, em que se utilizou o instrumento de pesquisa concebido por Indjejikian e Matéjka (2006) e cedido pelos autores para reaplicação. Esse instrumento compreende dois questionários, um para o gestor e outro para o *controller* de cada UN. A empresa objeto de estudo apresenta estrutura descentralizada com 45 UNs, das quais se obtiveram 32 respostas, mas três foram descartadas por problemas no seu preenchimento.

Os resultados do estudo indicaram que as metas orçamentárias estão sendo alcançadas com “muito esforço”, com forte tendência a “esforço imenso”. Nesse contexto, pode-se dizer que a folga organizacional é quase inexistente, uma vez que os gestores declararam haver um alto nível de dificuldade para cumprir as metas orçamentárias. Embora isso possa sugerir a inexistência de excesso de recursos, vale destacar que a folga organizacional é mais ampla que a folga orçamentária, o que implica análise de outras variáveis. Por exemplo, Beuren e Paton (2013), na pesquisa de determinantes da folga organizacional em UNs de empresa descentralizada, constataram a existência de folga nas metas orçamentárias, na assimetria de informação entre o gerente geral da unidade e o *controller* corporativo, na autoridade das decisões relativas à gestão de pessoas e de procedimentos contábeis.

A variável FOLGA, apontada na estatística descritiva, indica que, em média, os gestores das UNs consideraram que suas metas atuais são obtidas com esforço médio, tendendo a alto. O estudo de Indjejikian e Matéjka (2006) apresentou resultados da estatística descritiva similares aos desta pesquisa. A porcentagem de UNs que declarou aceitar o “aumento das vendas e do *market share*, pela disposição em aceitar baixos retornos sobre o investimento no curto e médio prazos” foi relativamente maior do que a identificada no estudo de Indjejikian e Matéjka (2006), o que pode ser explicado por uma maior concentração do *market share* e da competitividade na amostra desta pesquisa. Já a UN típica da amostra

do estudo de referência é significativamente maior do que a deste estudo. Contudo, o tempo de permanência na função de *controller* foi próximo ao encontrado neste estudo.

Os resultados do painel A indicaram que as metas de desempenho, quando o crescimento das UNs é provocado pelo aumento das vendas e do *market share*, com sacrifício do retorno sobre o investimento no curto e médio prazos, são mais fáceis de alcançar e permitem maior folga organizacional do que em situações de UNs mais estáveis. Portanto, confirma-se a hipótese H<sub>1</sub>. Destaca-se que foi encontrada relação negativa significativa entre folga organizacional e incerteza ambiental (AMBIE), indicando que quanto maior a incerteza ambiental, mais o *controller* tende a formar folga orçamentária. Contudo, constatou-se relação positiva significativa entre folga organizacional (FOLGA) e foco do *controller* da UN (FCU). Confirma-se, assim, a hipótese H<sub>2</sub>, segundo a qual a folga organizacional (FOLGA) é maior quando os *controllers* das UN dedicam maior esforço ao fornecimento de informações à tomada de decisões dos gestores das UNs do que ao controle corporativo. Verificou-se ainda relação positiva significativa entre folga organizacional (FOLGA) e desempenho do período anterior (ORÇA-1), o que é consistente com a hipótese H<sub>3</sub>. Isso sugere que a folga organizacional está serialmente correlacionada de forma positiva, ou seja, os gestores das UNs que superaram suas metas de desempenho no passado esperam superá-las facilmente no futuro.

Na análise do painel B, observou-se que o foco do *controller* da UN (FCU) está significativa e positivamente relacionado com o tempo (TEMP), mas não com as variáveis ambiente (AMBIE), crescimento (CRESC) e tamanho (TAM). Isso implica que quanto maior o tempo de atuação do *controller* na UN, maior é a sua dedicação às responsabilidades relacionadas à gestão da UN, em detrimento do foco nas tarefas da sede corporativa (*holding*).

Com base na análise do resultado dos testes da relação entre as variáveis folga organizacional (FOLGA) e foco dos *controllers* das UN (FCU), que revelaram que estes têm priorizado o apoio à tomada de decisão, como apoio à gestão da UN, em detrimento de suas responsabilidades com o sistema de controle gerencial (*holding*), é possível inferir que o grau de assimetria de informação entre a sede corporativa (*holding*) e os gestores das UNs está positivamente associado com a folga organizacional.

De acordo com as evidências da série temporal, grande parte das UNs atingiu ou ultrapassou as metas orçamentárias do ano anterior. Contudo, houve redução do número de empresas, quando comparadas àquelas que cumpriram ou ultrapassaram a meta de dois e três anos anteriores. Das UNs que estiveram abaixo da meta em 2010, a maioria conseguiu atingir ou ultrapassar a meta orçamentária do ano de 2011. Com relação às UNs que apresentaram desempenho

igual à meta em 2010 e 2009 ou acima, quase todas conseguiram manter a mesma condição em 2011. A análise dos resultados revela que houve melhora de 2010 e 2009 em relação a 2011. Observou-se ainda que a maioria das UNs que esteve abaixo da meta em 2009 e 2010 conseguiu atingir ou ultrapassar a meta em 2011, melhorando seu desempenho. Os resultados ainda mostram maior concentração de empresas com desempenho igual ou superior à meta nos três períodos, o que indica presença de folga organizacional.

Conclui-se que a relação entre o nível de folga organizacional (FOLGA) e o papel do *controller* nas UNs (FCU) constatada nesta pesquisa se coaduna com a enunciada no estudo de referência, consideradas as limitações de comparabilidade em função das diferenças amostrais. De maneira geral, os resultados das análises estão alinhados com os achados da pesquisa de Indjejikian e Matějka (2006). As descobertas do estudo permitem inferir que os *controllers* das UNs da empresa pesquisada priorizam suas responsabilidades com a gestão da UN em detrimento de suas responsabilidades relacionadas ao sistema de controle gerencial corporativo, ou seja, o controle da *holding*.

Considerando as limitações de escopo e amostragem da pesquisa, recomenda-se que, em novas investigações, a mensuração da folga organizacional seja realizada com base em outra abordagem, como resultado por funcionário/*headcount*, índice de produtividade e eficiência, estrutura de capital. Outra sugestão é que seja realizada pesquisa sobre folga organizacional em outros segmentos econômicos. Recomenda-se ainda uma investigação da relação da folga organizacional com o ciclo de vida organizacional.

## DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL SLACK IN A COMPANY WITH DESCENTRALIZED STRUCTURE

### ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the determinants of organizational slack in a company with decentralized structure, with emphasis on how controllers in the business units (BU) affect the slack. A descriptive research, with quantitative approach, was conducted through a survey, using a survey instrument designed by Indjejikian and Matějka (2006), which consists of two questionnaires, one for the manager and one for the controller of each BU. The company which is object of study presents decentralized structure in 45 BU, of which 32 answered the questionnaires. The survey results indicate that the performance targets, when the growth of the BU is caused by the increase in the sales and market

share, sacrificing the return on investment in the short and medium term, are easier to reach and allow greater organizational slack than in more stable BU situations. Also, they indicate that the organizational slack is higher in environments characterized by higher information asymmetry between the holding and the BU managers, defined by the focus of the BU controller. Test results of the relationship between the variables focus of the BU controller and the organizational slack show that the controllers of the BU prioritize decision-making support in the BU over their responsibilities to the corporate management control system. The longer controllers operate at the BU, the greater is their dedication to their responsibilities related to BU management, to the detriment of focusing on the holding tasks. It is concluded that the relationship observed in this study between the level of organizational slack and the focus of the BU controllers is in keeping with that stated in the reference study. In general, the analysis results are aligned with the research of Indjejikian and Matéjka (2006), considered the limitations of comparison due to the sample differences.

## KEYWORDS

Organizational slack. Controllers. Managers. Business Units. Decentralized structure.

## DETERMINANTES DE HOLGURA ORGANIZACIONAL EN UNA COMPAÑÍA CON ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA

## RESUMEN

El objetivo del estudio es identificar los determinantes de holgura organizacional en una empresa con estructura descentralizada, con énfasis en la forma cómo los *controllers* de las unidades de negocios (UNs) afectan la holgura. Se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, a través de una encuesta, utilizando el instrumento de investigación diseñado por Indjejikian y Matéjka (2006), que consta de dos cuestionarios, uno para los administradores y otro para el *controller* de cada UN. La compañía objeto de estudio presenta estructura descentralizada con 45 UNs, de las cuales 32 respondieron los cuestionarios. Los resultados del estudio indican que los objetivos de desempeño, cuando el crecimiento de la UN es causado por el aumento de las ventas y la cuota de mercado, con el sacrificio de retorno de la inversión en el corto y mediano plazo, son más

fáciles de alcanzar y permiten una mayor holgura organizacional que en situaciones de UNs más estables. Además, indican que la holgura organizacional es mayor en entornos caracterizados por una mayor asimetría de información entre la *holding* y los gestores de las UNs, definidos por el foco del *controller* de la UN. El resultado del examen de la relación entre las variables foco del *controller* de la UN y la holgura organizacional muestran que los *controllers* de las UNs apoyan con carácter prioritario la toma de decisiones en la UN, a expensas de sus responsabilidades para con el sistema de control de gestión corporativo. Cuanto mayor el tiempo de trabajo del *controller* en la UN, mayor es su dedicación a sus responsabilidades relacionadas con la gestión de la UN en detrimento al enfoque en las tareas de la *holding*. Se concluye que la relación observada en este estudio entre el nivel de holgura organizacional y el foco de los *controllers* de las UNs es acorde con lo indicado en el estudio de referencia. En general, los resultados del análisis están alineados con los de la investigación de Indjejikian y Matějka (2006), teniendo en cuenta las limitaciones de comparación en función de las diferencias de muestras.

## PALABRAS CLAVE

Holgura organizacional. *Controllers*. Gerentes. Unidades de negocios. Estructura descentralizada.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2007). *Estatística aplicada à administração e economia* (2a ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- Andrade, L. C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G., & Nossa, V. (2013). Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 98-125.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. New York: Wiley.
- Baron, D. P., & Besanko, D. (1984). Regulation and information in a continuing relationship. *Information Economics and Policy*, 1(1), 447-470.
- Beuren, I. M., & Paton, C. (2013). Folga organizacional em unidades de negócios de empresa descentralizada na percepção dos controllers. *Pretexto*, 14(1), 13-35.
- Bourgeois, L. J., III (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Bourgeois, L. J., III, & Singh, J. V. (1983). Organizational slack and political behavior among top management teams. *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Dallas, United States.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.

- Cravens, K. S., & Guilding, C. (2001). An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*, 10(1), 95-124.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Dean, J. (1955). Decentralization and intra-company pricing. *Harvard Business Review*, 33(4), 65-74.
- Dimick, D. E., & Murray, V. (1978). Correlates of substantive policy decisions in organizations: the case of human resource management. *The Academy of Management Journal*, 21(4), 611-623.
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria básica* (3a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos*. São Paulo: Pioneira, Thomson.
- Hirshleifer, J. (1956). On the economics of transfer pricing. *The Journal of Business*, 29(1). Recuperado em 17 dezembro, 2011, de <http://www.elsevier.com/locate/aos>.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Contabilidade de custos* (9a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (1999). *Introduction to management accounting* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Indjejikian, R. J., & Matějka, M. (2006). Slack in decentralized firms: the role of business unit controller. *The Accounting Review*, 81(4), 849-872.
- Lima, A. F., & Kimura, H. (2009). Folga organizacional e atitudes perante o desempenho como determinantes do risco de empresas. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2n ed.). Cambridge: Wiley-Blackwell.
- McDonald, S. (2003). Innovation, organisational learning and models of slack. *International Conference on Organizational Learning and Knowledge*, Aberdeen, United Kingdom, 5.
- Moses, O. D. (1992). Organizational slack and risk-taking behaviour: tests of product pricing strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 5(3), 38-54.
- Oliveira, C. R. (2004). *Aplicabilidade do custo-padrão ao processo de formação de preços de transferência*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Ronen, J., & McKinney, G. (1970). Transfer pricing for divisional autonomy. *Journal of Accounting Research*, 8(1), 99-112. Recuperado em 17 dezembro, 2011, de <http://www.jstor.org/>.
- Rust, K. G., & Katz, J. P. (2002). Organizational slack and performance: the interactive role of workforce changes. *Strategic Management Track of the Midwest Academy of Management Conference*, Recuperado em 20 dezembro, 2011, de <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2002/papers/Rust.doc>.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13(1), 601-614.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(1), 562-585.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1249-1263.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Warren, C. S., Reevem, M., & Fess, P. (2001). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

## ANEXO 1

### QUESTÕES EXTRAÍDAS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE INDJEKIAN E MATËJK (2006)

Nº	ENUNCIADO DA QUESTÃO	QUESTÃO
1	Com relação ao esforço no cumprimento das metas, as metas orçamentárias geralmente são: Escala: 1. Fáceis; 2. Pouco esforço; 3. Esforço normal; 4. Grande esforço; 5. Praticamente inatingíveis.	G-1
2	Como está dividida a autoridade entre você, o gerente da UN e a alta direção (CFO), com relação às seguintes decisões? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação do <i>controller</i> da UN.</li> <li>• Transferência do <i>controller</i> da UN.</li> <li>• Alteração de salário do <i>controller</i> da UN.</li> </ul> Escala: 1. Decisões tomadas pela UN, sem consultar a alta direção; 7. Decisões tomadas pela alta direção, sem consultar a gerência da UN.	G-2 G-3 G-4
3	Como está dividida a autoridade entre a sua UN e os altos níveis de direção, para cada uma das seguintes classes de decisões? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de pessoal para a controladoria da UN.</li> </ul> Escala: 1. Decisões tomadas pela UN sem consultar a alta direção; 7. Decisões tomadas pela alta direção sem consultar a gerência da UN.	G-5
4	Como você avalia os serviços prestados pelo departamento de controladoria, considerando as seguintes situações? Escala: 1. Satisfatório; 7. Insatisfatório. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações contábeis para você e sua UN.</li> <li>• Assistência aos gestores operacionais na interpretação e análise dos relatórios contábeis.</li> <li>• Fornecimento de informações contábeis para solução de problemas operacionais com base em estudos específicos (simulações).</li> </ul>	G-6 G-7 G-8
5	Qual a importância e disponibilidade das informações abaixo descritas para o gestor da UN? Escala: 1. Não importante; 7. Extremamente importante. Escala: 1. Não disponível; 7. Disponível com frequência. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação de orientação externa (clientes, concorrência etc.).</li> <li>• Informações sobre estimativas contábeis (projeções, análise de cenários etc.).</li> <li>• Informações não financeiras (giro de funcionários, eficiência etc.).</li> <li>• Frequência dos relatórios (diária, semanal, mensal).</li> <li>• Metas precisas para todos os departamentos de sua UN.</li> <li>• Informação sobre lucratividade de produtos.</li> </ul>	G-9 G-10 G-11 G-12 G-13 G-14

## QUESTÕES EXTRAÍDAS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE INDJEKIAN E MATĚJK (2006) (CONTINUAÇÃO)

Nº	ENUNCIADO DA QUESTÃO	QUESTÃO
6	<p>Como foi o desempenho da UN nos últimos três anos, relativamente ao orçamento e ao desempenho da organização como um todo?</p> <p>i. Comparado ao orçamento. 2011 2010 2009.</p> <p>ii. Comparado ao desempenho da organização 2011 2010 2009.</p> <p>Escala: 1. Muito abaixo do orçamento; 4. Linear com o orçamento; 7. Muito acima do orçamento.</p> <p>iii. Comparado ao desempenho da organização 2011 2010 2009.</p> <p>Escala: 1. Muito abaixo do desempenho; 4. Linear com o desempenho; 7. Muito acima do desempenho.</p>	C-1
7	<p>Comparando o gerente geral da sua UN e do CFO da <i>holding</i>, quem deles atribui mais tarefas relativamente para o seu departamento de controladoria?</p> <p>Escala: 1. Quase todas as tarefas vêm do gerente geral da UN; 4. Ambos atribuem a mesma quantidade de tarefas/atividades; 7. Quase todas as tarefas são atribuídas pelo CFO da <i>holding</i>.</p>	C-2
8	<p>Qual desses dois gestores possui maior poder de influência na decisão final, quando os pontos de vista de ambos são divergentes?</p> <p>Escala: 1. O gerente da UN toma a decisão final; 4. O gerente da UN toma a decisão final em algumas áreas e o CFO da <i>holding</i> em outras; 7. O CFO da <i>holding</i> toma a decisão final.</p>	C-3
9	<p>Como é partilhada a autoridade entre sua UN e os níveis mais elevados da gestão quando ocorre uma decisão de mudar as seguintes práticas e procedimentos contábeis?</p> <p>Escala: 1. Decisões acerca das alterações da prática contábil são tomadas pela sua UN, sem consultar os altos níveis da organização; 7. Decisões acerca das alterações da prática contábil são tomadas pelos altos níveis da organização, sem consultar sua UN.</p> <p>a. Alocação de custos indiretos de produção. C-4</p> <p>b. Alocação de custos de <i>marketing</i>. C-5</p> <p>c. Preço de transferência de transações entre partes relacionadas. C-6</p> <p>d. Alocação em despesas <i>versus</i> imobilização. C-7</p> <p>e. Valorização de estoques (inventário). C-8</p> <p>f. Indicadores financeiros utilizados na UN. C-9</p> <p>g. Indicadores não financeiros (qualitativos) utilizados na UN. C-10</p> <p>h. Estrutura/formato dos relatórios internos (frequência, formato). C-11</p> <p>i. Processo orçamentário da sua UN. C-12</p> <p>j. Planejamento de curto prazo. C-13</p> <p>k. Planejamento estratégico. C-14</p> <p>l. Critérios de avaliação de investimento de capital (métricas, taxa de atratividade). C-15</p>	

(continua)

## QUESTÕES EXTRAÍDAS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE INDJEJIKIAN E MATËJK (2006) (CONCLUSÃO)

Nº	ENUNCIADO DA QUESTÃO	QUESTÃO
10	<p>Dadas algumas definições de ações estratégicas, dependendo do contexto, cada uma delas pode representar a estratégia de produtos e serviços para toda a organização, apenas uma fração ou nada com relação à companhia. Indique qual a porcentagem de suas vendas atuais de produtos e serviços</p> <p>10 pode ser descrita em cada uma das estratégias abaixo. Suas respostas devem totalizar 100%.</p> <p>1. Aumento das vendas e do <i>market share</i>, pela disposição em aceitar baixos retornos sobre o investimento no curto e médio prazos, se necessário.</p>	C-16
11	<p>Indique o nível de previsibilidade das seguintes variáveis ambientais (externas) em sua UN.</p> <p>Escala: 1. Altamente Previsível. 7. Altamente imprevisível.</p> <p>1. Ações dos concorrentes.</p> <p>2. Nível de demanda do mercado.</p> <p>3. Tecnologia de produção.</p> <p>4. <i>Design/atributos de produtos (inovação)</i>.</p> <p>5. Cadeia de suprimentos/compras.</p> <p>6. Regulamentação fiscal/trabalhista/societária.</p>	C-17
12	<p>Por favor, responda às seguintes informações descritivas:</p> <p>12 Número de funcionários empregados na UN.</p> <p>Tempo de atuação na atual função (anos).</p>	C-18 C-19

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Indjejikian e Matëjk (2006).