



Folga de Recursos e Inovação Inseridas nas Atividades Organizacionais das Empresas Têxteis Sediadas no Sul do Brasil

Resumo

O estudo analisa a percepção dos gestores de empresas do ramo têxtil do município de Rio do Sul/SC Brasil em relação as variáveis contingenciais, folga de recursos e as inovações organizacionais. Utilizando-se de uma pesquisa de levantamento, a amostra compreendeu 50 gestores. Os resultados demonstram, em relação aos respondentes, que a maioria é composta do gênero feminino, graduados, com idade inferior a 25 anos. As variáveis contingenciais abordadas foram a incerteza ambiental, que apresentou um consenso moderado e equilíbrio entre as respostas. A estrutura, demonstrou uma baixa autoridade por parte dos respondentes quanto as horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores. A tecnologia, demonstrou uma maior importância na percepção dos gestores. No que se refere a folga de recursos utilizadas pelas empresas, observou-se que os recursos humanos indicaram, conforme a percepção dos respondentes, ter pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços. Os recursos de espaço/físico denotaram, em sua maioria, ter disponibilidade suficiente de por exemplo máquinas e materiais, para o desenvolvimento das atividades. Recursos de tempo, a média maior concentrou-se no tempo despendido pelos gestores em falar com sua equipe sobre os processos e atividades do departamento. As inovações organizacionais foram analisadas por meio do reconhecimento, produtos, processos, tecnologia e mercado. Os dados indicam que os gestores reconhecem sua importância e adotam a maioria das inovações em suas empresas. Assim, conclui-se que os gestores têm ciência das variáveis contingenciais que afetam as empresas, bem como a folga, em que são consideradas, na sua maioria, como suficientes para as atividades operacionais das empresas.

Palavras-chave: Teoria da Contingência; Folga de Recursos; Inovação organizacional.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

1 Introdução

O cenário do setor têxtil catarinense mantém-se em alta e apresenta resultados satisfatórios de acordo com a Secretaria da Fazenda do Estado, Sindicato dos trabalhadores nas Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Rio do Sul e Região (Sititev, 2017). A produção industrial, as exportações e os empregos vêm crescendo e apresentando índices maiores em relação ao mesmo período do ano anterior. O aumento nos empregos chega a 2,6% nos primeiros meses do ano, representando quase 17 mil novos postos de trabalho, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc, 2017).

Neste contexto, considera-se que o ramo têxtil está em expansão, fator este que pode estar diretamente relacionado à estrutura organizacional das empresas. Para Anderson e Lanen (1999), a estrutura organizacional está diretamente ligada ao contexto da Teria da Contingência, ou seja, recebe influências do ambiente externo, de sua história e outros fatores organizacionais para se moldar. Como exemplo, o estudo dos autores supracitados, identificou duas contingências, tais como estratégias competitivas e a cultura, que tinham relação sobre a gestão de práticas contábeis e estruturais da empresa.

Nesse contexto, observam-se variáveis relacionadas às estratégias competitivas como grande influenciador sobre as organizações, pois, de acordo com Sá (1988), para superar a concorrência é preciso haver uma combinação entre uma tarefa ou variável executada com excelência, observando os pontos fortes utilizados como atributos relacionados a imagem, serviço, sistema de controle de qualidade, entre outros fatores em que a organização seja superior a concorrência.

Além dos concorrentes, Chenhall (2003) comenta sobre as empresas que enfrentam as mudanças no ambiente externo com o aumento da pressão social envolvendo questões sobre o meio ambiente, economia, o bem-estar social dos empregados e da sociedade. Sendo assim, para Davis e Newstrom (1996) um planejamento contingente auxilia nas diferentes situações ocorridas por mudanças ambientais. Independentemente de seu ramo, as estruturas das organizações poderão ser diferentes e as estratégias e métodos utilizados em uma determinada empresa podem não ser a melhor opção para as outras. Todo planejamento flexível torna-se ideal para as organizações, visando a melhor adaptação em ambientes que se alteram constantemente.

Essas variáveis contingenciais inseridas no ambiente organizacional podem impactar nas sobras de recursos das empresas. O comportamento e o desempenho organizacional muitas vezes podem ser afetados positiva ou negativamente pela existência de folga organizacional financeira. Os recursos financeiros (folga financeira), são recursos em espécie para utilização em qualquer data e que não tenham destinação desses valores em seu orçamento (Sender, 2004). Apesar de muitos pesquisadores concordarem que a folga financeira exerça influências no desempenho, não é possível chegar a um consenso se a folga financeira afeta positivamente ou negativamente as atividades das organizações (Lee, 2011).

Além da folga financeira, as empresas contam também com a folga de recursos não financeira. Para Nohria e Gulati (1996), o excesso de recursos faz com que as empresas consigam suprir as contingências internas e externas, definindo a folga como o conjunto de recursos em excesso em uma organização, ou seja, contempla recursos além do necessário utilizado na produção, recursos estes que possam ser utilizados para eventuais mudanças inesperadas nas atividades operacionais e administrativas da empresa.

No âmbito da folga não financeira, citam-se a folga de recursos humanos, recursos físicos e de tempo. Os recursos humanos, por exemplo, podem ser representados pela quantidade de pessoas e números de horas trabalhadas, além do necessário para desempenhar as atividades designadas pela empresa. Já os recursos físicos, são recursos intangíveis adquiridos ou produzidos, capacidade de máquinas, quantidade de matéria-prima e outros recursos além do necessário para o cumprimento das atividades (Sender, 2004).



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Neste contexto, recursos organizacionais podem ser pessoas, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos financeiros e até mesmo patentes. Quando há falta, excesso ou não utilização dos recursos, pode haver reflexo no desempenho das atividades da empresa, como os relacionados à inovação (Facó & Csillag, 2010). A inovação segundo Nohria e Gulati (1996), é essencial para a adaptação organizacional e renovação. Na área da inovação, tem-se estudos, como o de Beck (2013) que analisou a inovação com enfoque para o reconhecimento, produtos, processos, tecnologia e mercado.

A inovação é essencial para que as empresas possam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente, sendo influenciadas pelo desenvolvimento da economia, melhoria e sustentação do desempenho organizacional e buscando atualização frente aos produtos e preferências dos clientes (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997), como é o caso das indústrias têxteis.

Considerando o cenário têxtil, e a constante necessidade de recursos adicionais para utilizar frente às inovações do mercado, bem como identificar variáveis que possam impactar a gestão organizacional, o estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de empresas do ramo têxtil do município de Rio do Sul/SC Brasil em relação às variáveis contingenciais, folga de recursos e inovação organizacional.

Justifica-se a pesquisa pois o estudo busca contribuir com estudos já realizados sobre as variáveis contingenciais que impactam as organizações, a inovação e folga organizacional, envolvendo folga de recursos e orçamentária, com o intuito de verificar se os resultados obtidos em estudos anteriores se confirmam em qualquer contexto, sendo necessário a replicação e ampliação das pesquisas. Embora existam pesquisas sobre o tema, não foi encontrado na literatura nacional nenhum estudo, no que se refere a percepção dos gestores de empresas do ramo têxtil, localizadas especificamente no município de Rio do Sul-SC. Assim, a contabilidade como uma ciência geradora de informações, pode contribuir para analisar essas temáticas na respectiva região, por ser o maior polo têxtil do alto vale do Itajaí.

Na perspectiva social, a pesquisa busca proporcionar aos gestores das organizações, o aprimoramento do conhecimento sobre as variáveis contingências que influenciam seu negócio, a inovação e a folga organizacional, contribuindo com todas as pessoas envolvidas, para que possam melhor utilizar os recursos adicionais para melhorar a gestão organizacional. Além disso, proporcionar uma visão sobre a atual situação das organizações do ramo têxtil, permitindo que todos os leitores interessados pelo tema, possam usufruir dos resultados para a realização de novos estudos.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria da Contingência

Por volta de 1950 e 1960 surgiram as discussões sobre o desenvolvimento organizacional, contextualizado como forma de conhecer melhor a cultura da organização e com isso planejar estratégias para possíveis mudanças. Assim, a Teoria da Contingência tem como objetivo fornecer repostas às necessidades organizacionais para adaptações ao ambiente. Para melhor adaptação às mudanças que ocorrem com tanta frequência, utiliza-se de métodos como modificar crenças, atitudes, valores, estrutura e suas práticas. Esse desenvolvimento torna-se essencial para as empresas, com o intuito de melhorar a sua estrutura para que o ambiente de trabalho proporcione um suporte aos programas de treinamentos e que sejam flexíveis as mudanças repentinas (Davis & Newstrom, 1996).

Com base nos conceitos da Teoria da Contingência, segundo Waterhouse e Tiessen (1978), a estrutura da organização, quando eficiente, varia perante fatores que lhes influenciarão, como a tecnologia e o meio ambiente. Contextualiza que métodos eficazes utilizados como a tomada de decisão, irá depender da estrutura de cada organização. Segundo Thomas (1991), a teoria contingencial tornou-se relevante com o propósito de identificar variáveis que afetam a estrutura organizacional.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Para as variáveis ambientais relacionadas à concorrência, de acordo com Khandwalla (1972), estimulam as empresas a utilizarem controles para conquistar sua permanência no ambiente competitivo. De acordo com Sá (1988), a organização precisa utilizar-se de estratégias para o sucesso e conciliar com os seus pontos fortes, a fim de superar a concorrência. Devem executar seu trabalho visando atribuir seus pontos fortes como a imagem, sistemas de controle de qualidade, serviços e outros requisitos importantes para o alcance de seu sucesso perante a concorrência.

Considerando que a folga organizacional é criada com a finalidade de fornecer respostas às contingências ambientais, Dallabona e Lavarda (2015), mencionam que o grau de importância da disponibilidade de recursos está diretamente vinculado à estrutura da empresa e consequentemente se reporta aos aspectos da teoria contingencial. Alguns dos pontos expostos por Morgan (2013), procuram explicar a teoria contingencial como forma de se adaptar ao ambiente e mencionam que um bom controle nas organizações irá lhe permitir suprir as necessidades internas e adaptar-se às questões ambientais.

Tillema (2005), caracteriza o ambiente externo como causador de impactos sofridos nas organizações, devido as condições de mercado de venda e a tecnologia relacionada a sua disponibilidade. Otley (1980), afirma que as organizações se adaptam às contingências com que se depara, buscando organizar os fatores que possam controlar de forma apropriada e ter um desempenho eficaz. Com base nessa definição, o presente estudo procura estabelecer a influência que essas variáveis contingências realizam sobre a disponibilidade ou não de folga de recursos ou orçamentária nas empresas.

Visto isso, considera-se que seja qual for ambiente em que empresa opera, os fatores contingenciais poderão exercer algum tipo impacto na gestão. Dessa forma, entende-se que toda organização deve acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente externo e tentar ajustar as variáveis internas, a fim de melhorar o desempenho e consequentemente perpetuar no mercado.

Diante disto, os impactos sobre o sistema utilizado na corporação pode ser dos mais diversos e para Chenhall (2003) a descoberta de uma nova tecnologia não planejada que poderá lhe suceder em um possível aumento no rendimento, pode resultar na adoção de uma nova meta na organização. Identifica ainda, a estrutura organizacional como diferentes papéis desempenhados pelos membros da organização, ou tarefas em grupos, garantindo a realização de suas atividades. Nessa percepção, nota-se que essas variáveis contingências, como a tecnologia, estrutura, estratégia, tamanho, cultura e ambiente externo exercem influências nos controles organizacionais de uma entidade.

Otley (1980) define que a tecnologia apresenta um efeito relevante sobre o tipo de informação contábil, que irá refletir em um desempenho eficaz. Chenhall (2003) destaca que a tecnologia abrange diversos significados perante o comportamento organizacional. Em uma visão geral, refere-se à forma em que os processos desempenhados funcionam dentro da organização (formas de como ocorre a transformação de matérias-primas em produtos finais) e, além disso, incluem *hardware* como máquinas e equipamentos, materiais, pessoas, *software* e conhecimentos.

A estrutura organizacional, segundo Chenhall (2003) compreende as diferentes funções dos membros da organização, ou até mesmo tarefas realizadas em grupos, com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento das atividades. O tipo de estrutura acarreta influências sobre o controle organizacional, que por sua vez, dependerá do meio ambiente e tecnologia utilizada pelas organizações. Portanto, para as empresas estabelecerem técnicas de gestão adequadas, devem levar em consideração a sua estrutura (Waterhouse & Tiessen, 1978).

Em uma organização descentralizada e estruturada, as atividades são claramente definidas, as áreas de responsabilidade e autoridade ficam claramente estabelecidas e o controle é essencialmente impessoal. Com as áreas de autoridades bem definidas, a tomada de decisão pode ser delegada ao mesmo tempo em que o controle organizacional é mantido (Burns &



Waterhouse, 1975).

Quanto a variável estratégia, para Chenhall (2003) ela se diferencia das demais variáveis contingenciais, por não se tratar de um elemento de contexto. Além disso, é por meio dessa variável que é possível exercer influência sobre o ambiente externo, as tecnologias existentes, o sistema de controle, a estrutura e a cultura da organização. Seu papel apresenta grande importância para o controle dos gestores em identificar as outras contingências que impactam a organização e com isso podem obter um maior conhecimento da atual situação.

No que se refere a variável tamanho, quanto maior e mais complexa a empresa, maior a exigência por um sistema de controle e planejamento mais sofisticado (Jonas Gerdin 2005, Simon Cadez & Chris Guilding, 2008). Jokipii (2010) ressalta que com o crescimento da organização, os problemas de comunicação e controle aumentam. Isso ocorre devido à utilização inadequada de sistemas controle de gestão, visto que um sistema utilizado em empresas menores será inadequado para grandes empresas. Merchand (1984) também afirma que o controle e a comunicação, tais como supervisão direta e comunicação oral, se tornam menos frequentes à medida que o número de colaboradores aumenta.

Para Saraiva (2002) a cultura é conhecida e transmitida por meio da socialização, e isso se enquadra tanto a nível social quanto organizacional. Portanto cada organização possui sua cultura particular, e algumas vezes são transformadas por meio de interações sociais com os demais agentes. Em mais uma definição da cultura, na visão de Fleury (1989) a postura empirista é caracterizada pela atual realidade social, que define a sociedade como um conjunto de indivíduos e a cultura como um conjunto de opiniões e comportamentos individuais.

Na visão para Chiavenato (1979), o ambiente externo está associado ao conjunto de pessoas, grupos e organizações externas, na qual outras empresas mantêm relações comerciais, culturais, educacionais, entre outros. Além dessa definição, o autor caracteriza o ambiente como um conjunto de condições gerais, sociais, econômicas e tecnológicas. Utiliza-se de dimensões para descrever e medir as características ambientais, como instabilidade, complexidade, competitividade e incerteza. Com o estudo de Machado, Vicenti e Lavarda (2014) foi possível identificar que o ambiente é muito dinâmico, com mudanças repentinas perante as atitudes da concorrência.

2.2 Folga de Recursos

Folga organizacional é vista por Tang e Peng (2003) como forma de garantir a continuidade da empresa em longo prazo. A folga representa os recursos disponíveis na organização, e assim serve como apoio as empresas para lidarem com intempéries que lhes afetam (Azizi & Nematollahi, 2010). Richtner e Ahlstrom (2006) identificaram três categorias de folga organizacional, sendo elas recursos financeiros, recursos de tempo e de pessoas. Facó e Csillag (2010) classificam também como pessoas, equipamentos, patentes e recursos tecnológicos e financeiros.

A folga conforme Lavarda e Fank (2014) tende a prevenir e proteger a entidade dos imprevistos e contingências que as cercam, além disso propicia um alcance maior em atender os objetivos, aumentando as chances dos gerentes em conseguirem uma avaliação positiva e, consequentemente, recompensas pelo desempenho eficaz. Com a disponibilidade de folga organizacional, as empresas tentam lidar com os vários fatores contingências, que Chenhall (2003) define como ambiente externo, tecnologia, estrutura organizacional, tamanho, estratégia e cultura nacional, das quais impactam na gestão e utilização dos recursos organizacionais.

Os recursos de folga para Mark Sharfman, Gerrit Wolf, Richard Chase e David Tansik (1988), são classificados como bens físicos, no que se refere a dinheiro, pessoas, capacidade produtiva, entre outros. Na visão de Sender (2004), divide-se em recursos humanos, físicos e financeiros. Assim, Mallidou et al. (2011) ressaltaram que a folga não está somente relacionada em termos financeiros, mas também como outros tipos de recursos, como pessoal, tempo e



espaço.

No que tange a folga de tempo, Richtnér e Ahlstrom (2006) ressaltam que quando há pressão sobre o cumprimento de prazos, ou até mesmo adiantamento dos prazos já estabelecidos por razão da pressão dos clientes e/ou da gestão, delimita o espaço de tempo para experimentar, conhecer melhor e refletir sobre todo o processo.

Como formas de melhorias nas práticas exercidas pelas empresas, Mallidou et al. (2011) indicam que a folga organizacional, em termos de recursos humanos, é tida como uma variável importante para as organizações. Folga de recursos humanos, de acordo com Beck e Beuren (2015), ocorrem em termos de número de funcionários, mas não se caracteriza folga na capacidade técnica e conhecimento dos mesmos. A folga de recursos humanos pode ser representada pela quantidade de funcionários e por suas respectivas competências. Há tendência de ter folga em situações que membros da empresa são altamente competentes (Richtnér & Ahlstrom, 2006).

Em termos de folga em recursos físicos, Voss, Sideshmukh e Voss (2008) indicam que se referem a não utilização ou subutilização da capacidade produtiva disponível, além disso, está relacionada ao excedente de espaço físico, máquinas e equipamentos. Para Sender (2004) recursos físicos são caracterizados pela existência de máquinas e matérias-primas além do que é preciso para realização das atividades. Assim, Sharfman et al. (1988) esclarecem que as grandes empresas têm uma capacidade física e financeira maior, para manter recursos em excesso.

No ponto de vista financeiro, segundo Azizi e Nematollahi (2010) o aumento de folga, propicia as empresas financiarem projetos com alto risco devido a disponibilidade desses recursos. Para Sender (2004) recursos financeiros referem-se aos recursos em espécie acima do necessário.

2.3 Inovação Organizacional

A disponibilidade de folga de recursos nas empresas, possibilita o aumento de novas iniciativas. Entende-se que pouca folga disponível impede as empresas de inovar, por serem desencorajadas em investir em qualquer nova experimentação cujo o seu sucesso é incerto (Azizi & Nematollahi, 2010). Porém muita folga segundo Nohria e Gulati (1996), da mesma forma inibe a inovação, pois acarreta a falta de disciplina e, portanto, faz adotar maus projetos. Sendo assim, sugerem que um nível intermediário de folga é ideal para as empresas inovarem.

As organizações precisam considerar alguns fatores para a implementação da inovação, sendo elas o estado do meio ambiente, disponibilidade de recursos para o desenvolvimento de novos produtos, conhecimento dos riscos e a capacidade para lidar com eles, além da incerteza associada a inovação (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Assim, a inovação permite que as empresas consigam lidar tanto com as pressões externas como as internas, necessitando muitas vezes da disponibilidade de folga organizacional (Beck & Beuren, 2014).

Inovação permite que as organizações se adaptem as mudanças ocorridas no ambiente, caracterizadas por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Entende-se que a inovação tem influências sobre o desenvolvimento da economia, melhoria e sustentação do alto desempenho das empresas, visando manter-se competitivas (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).

Conforme Azizi e Nematollahi (2010) existem pesquisas que afirmam que existe uma relação entre folga organizacional e a inovação em todas as organizações. Porém não indicam que a quantidade de folga significa mais inovação. Os autores apontam ainda, que a gestão da folga organizacional faz com que empresas adotem mais inovações, a fim de sobreviver no ambiente competitivo. Para Gopalakrishnan e Damanpour (1997) a definição de inovação pode ser tratada como sinônimos de novas ideias.



3 Aspectos Metodológicos

A pesquisa se caracteriza como quantitativa, descritiva e de levantamento por fazer uso do questionário. A população envolve indústrias têxteis sediadas na cidade de Rio do Sul/SC Brasil. A amostra não probabilística e por acessibilidade compreendeu 50 respondentes envolvendo gerentes das diversas organizações que responderam ao instrumento de pesquisa.

A pesquisa foi direcionada aos empresários com atividades têxteis sediadas do município de Rio do Sul, e para obter mais informações sobre as empresas, foi necessário um primeiro contato com o Sititev. As informações contidas no relatório enviado pelo Sindicato Têxtil auxiliaram nessa etapa, contendo além do endereço, o telefone e e-mail de cada organização. Na segunda etapa, foram feitas ligações aos responsáveis para a confirmação dos endereços eletrônicos e envio do questionário via e-mail no início do mês de abril/2017.

Portanto, para a coleta de dados, utilizou-se de questionário. A primeira parte do questionário compreende a caracterização das empresas e respondentes com questões relacionadas à idade, gênero, formação, tempo que atua na empresa, o cargo atual e o tempo em que atua no cargo atual. Além disso, uma pergunta envolve a quantidade de funcionários na área de produção.

Para a variável incerteza ambiental o estudo utilizou as questões desenvolvidas por Hoque (2004), antecipado por Gordon e Narayanan (1984), Govindarajan (1984), Ezzamel (1990), Dallabona (2014). Para estrutura, os estudos de Gerdin (2005) antecipado por Miller e Droge (1985), Dallabona (2014) e tecnologia os estudos de Li, Zhang e Chan (2005), Dallabona (2014).

As questões envolvendo a folga de recursos, humanos/pessoal foram extraídas dos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipado por Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Facó e Csillag (2010), Dallabona (2014); Beck (2013). Espaço físico dos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), Dallabona (2014); Beck (2013). A variável tempo foi extraída dos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006); Dallabona (2014); Beck (2013). Para as questões envolvendo a inovação, o estudo pautou-se na pesquisa desenvolvida por Beck (2013).

Com o instrumento finalizado, inicialmente foi realizado um pré-teste para que fossem verificadas todas as questões que envolviam a pesquisa, para corroborar que todo o questionário estivesse coerente e de fácil compreensão. O pré-teste foi aplicado com professores de uma universidade e adaptado conforme sugestões apresentadas.

Para a aplicação do questionário, inicialmente foi estipulado um prazo de 30 dias para a entrega das respostas por e-mail, procurando estabelecer uma melhor organização. Como o retorno foi muito pequeno via e-mail, optou-se por fazer a entrega pessoalmente dos questionários em algumas das empresas, no qual ocorreu durando o mês de maio/2017 e com um prazo estipulado de 15 dias.

Para Gil (2014) a tabulação dos dados pode ocorrer tanto de forma manual como também eletrônica. Dessa forma, no estudo, utilizou-se de planilhas eletrônica do *Excel*, no qual permitiu organizar os dados para analisar o consenso de cada questão. Para análise dos dados obtidos utilizou-se o consenso. Conforme Dallabona (2014) os autores Wierman e Tlastle (2005, 2007) definem consenso como uma opinião apresentada por um grupo de pessoas que agem como um todo. O consenso é calculado por meio da expressão:

$$CONS(X) = 1 + \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu x|}{dx} \right)$$

Figura 1. Fórmula para cálculo do consenso



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Em que: X é uma variável ordinal (questão); π_i é o percentual associado a cada X_i ; dx é a amplitude da escala, que neste caso $dx = 4$ e μ_x é a média (WIERMAN; TASTLE, 2005, 2007). Assim o consenso é interpretado da seguinte forma:

Tabela 1. Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do Consenso
$CONS(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq CONS(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq CONS(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq CONS(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq CONS(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$CONS(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Fonte: Adaptado de Wierman e Tastle (2005, 2007) e Dallabona (2014).

De acordo com a Tabela 1, os autores estabelecem que o consenso, entre os respondentes podem variar entre muito forte, forte, moderado, equilíbrio, ou então como dissenso também classificados como muito forte, forte e moderado.

4 Descrição e Análise dos Dados

4.1 Caracterização dos Respondentes

Quanto ao gênero, é possível perceber que grande parte dos respondentes perfazem o gênero feminino, compondo 70% da amostra (35 respostas) e apenas 30% é composta do gênero masculino (15 respostas). De acordo com a faixa etária, os percentuais que mais houveram destaque foram, inferior a 25 anos com 24% e superior a 50 anos constituído de 22% das respostas.

É possível observar, quanto ao tempo de atuação dos respondentes nas empresas, que o maior percentual foi a atuação inferior a 5 anos e entre 6 e 10 anos, ambos com 16 respondentes (32%). As outras opções indicadas no questionário totalizaram 18 respostas, sendo entre 11 e 15 anos (12%), entre 16 e 20 anos (10%), entre 21 e 25 anos (4%), entre 26 e 30 anos (2%) e mais de 31 anos (8%). Quanto ao cargo em que ocupam nas empresas, percebe-se que os indicadores apontam 22% tanto para os cargos administrativo quanto para os proprietários, com 11 respostas cada. Já os cargos de sócio-gerente, gerente e outros, apresenta-se 2, 12 e 14 respostas com 4%, 24% e 28%, nessa ordem.

Foi possível verificar ainda o tempo em que atuam nessa função, sendo que grande parte da amostra se concentra nos períodos com menos de 5 anos e entre 6 e 10 anos, com 19 respondentes cada (38%). Seguindo de períodos entre 16 e 20 anos, e mais de 31 anos (8%), entre 11 e 15 anos (4%) e entre 21 e 25 anos, e 26 e 30 anos (2%).

Os dados relativos a formação dos respondentes, demonstram que a maior parte possui graduação (34%), seguido de pós-graduação/especialização (28%) e ensino médio completo (20%). Com índices mais baixos classificam-se mestrado/doutorado (1%), ensino fundamental completo (6%) e ensino médio incompleto (10%).

4.2 Percepção dos Gestores quanto as Variáveis Contingenciais no Ambiente Organizacional

Com o intuito de caracterizar a percepção dos gestores sobre a variáveis contingenciais, foi desenvolvido questões relacionadas a incerteza ambiental, estrutura e tecnologia. E a partir de uma análise com o Consenso de cada assertiva proposto por Wierman e Tastle (2005, 2007), foi possível identificar quais opções indicadas tem mais influencias sobre a organização em que operam.

Para Gordon e Narayanan (1984) lidar com a incerteza no ambiente, exige das empresas uma capacidade maior em processar informações, na qual as estruturas orgânicas propendem a



suprir essa necessidade. Os autores enfatizam a importância das informações externas para os tomadores de decisão, quando há a presença cada vez maior da incerteza ambiental.

A partir da Tabela 2, cuja as questões envolvem a incerteza ambiental da organização, demonstra-se que parte das questões se apresentam em equilíbrio e a outra metade em um consenso moderado, de acordo com os respondentes. O resultado pode ser justificado com base em Ducan (1972), que enfatiza as diferenças na incerteza do ambiente de acordo com as características da organização, o que poderá variar levando em consideração as diferentes percepções de cada indivíduo.

Tabela 2. Consenso em relação a variável contingencial incerteza ambiental

Incerteza ambiental								
	IA01	IA02	IA03	IA04	IA05	IA06	IA07	IA08
Média	3,26	4,22	3,60	3,78	4,58	3,86	4,04	4,72
Consenso	63%	63%	66%	62%	56%	54%	59%	49%
Total	2,05	2,65	2,37	2,36	2,58	2,09	2,40	2,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando individualmente as questões, verifica-se que IA01 (ações dos fornecedores) e IA02 (ações dos concorrentes) apresentam o mesmo consenso nas respostas de 63%, ou seja, um consenso moderado. Em relação ao maior consenso apresentado, está a questão IA03 (demandas dos clientes, gostos e preferências), o que significa que existe um certo grau de concordância sobre a incerteza do ambiente, quando o quesito é prever a demanda da população. E por mais que a questão IA08 (momento econômico) apresenta-se em equilíbrio, é o menor consenso indicado, o que demonstra que os respondentes não deram tamanha atenção para este quesito.

Para Gerdin (2005) uma estrutura organizacional mesmo que adequada pode não ser suficiente para atingir um bom desempenho organizacional, no qual, se faz necessário, ser complementado por um sistema de planejamento e controle sofisticados.

Assim, na Tabela 3, apresenta-se a variável contingencial estrutura, da qual demonstra que a única questão que apresentou um dissenso moderado foi a ES03 (horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção), o que expressa que um nível de autoridade perante a esse ponto, diverge entre as empresas. Conforme visão de Bruns e Waterhouse (1975), uma organização descentralizada e estruturada, permite que as atividades, as áreas de responsabilidade e autoridade sejam claramente definidas, com intuito de estabelecer um grau de controle, o que difere do consenso de opinião apresentado pelos respondentes.

Tabela 3. Consenso em relação a variável contingencial estrutura

Estrutura								
	ES01	ES02	ES03	ES04	ES05	ES06	ES07	ES08
Média	5,02	5,08	4,60	5,00	5,16	4,98	4,92	4,84
Consenso	45%	48%	34%	45%	52%	50%	40%	50%
Total	2,28	2,42	1,57	2,26	2,69	2,53	1,95	2,42

Fonte: Dados da pesquisa.

O restante das questões apresenta-se em equilíbrio, por estar em um intervalo de 40% e 60%. Tanto as questões ES01 (número de colaboradores necessários) e ES04 (datas de entrega e prioridade dos pedidos), quanto para as ES06 (método de trabalho a ser utilizado) e ES08 (alocação do trabalho entre os colaboradores disponíveis), além de apresentarem um consenso em equilíbrio, possuem o mesmo percentual. Já o maior percentual do consenso indicado foi o método de seleção de pessoal (ES05) com 52%, o que pressupõe que há uma opinião mais forte para este requisito nas empresas têxteis analisadas.

Na Tabela 4, expõe-se a variável contingencial relacionada a tecnologia. Observa-se que de um modo geral, a opinião dos gestores encontra-se entre 40% e 60%, ou seja, demonstrou



um consenso em equilíbrio para as questões envolvendo tecnologia. É importante destacar que a questão TC02 (produtos sempre no estado da arte da tecnologia), apresentou o maior percentual de consenso, representado por 56%. No ponto de vista de Perrow (1967) a tecnologia é uma excelente forma de comparar as organizações.

Em relação as questões TC01 (a nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços) e TC03 (nossa empresa tem investido uma parcela significativa das vendas em P&D), apresentaram um consenso de 52%, porém a TC04 (nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos) não apresentou percentual muito diferente, ficando com 51%. Tudo indica que as questões estão inter-relacionadas no âmbito organizacional das empresas do ramo têxtil, o que leva a definição de Li, et al. (2005) sobre os fortes obter vantagem competitiva.

Tabela 4. Consenso em relação a variável contingencial tecnologia

Tecnologia				
	TC01	TC02	TC03	TC04
Média	4,30	4,30	4,02	4,36
Consenso	52%	56%	52%	51%
Total	2,25	2,39	2,09	2,21

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as análises realizadas, percebe-se que a variáveis contingenciais relacionadas a incerteza ambiental, estrutura e tecnologia, abordadas nessa seção, podem ser reconhecidas dentro das organizações de formas distintas. Contudo, observa-se que houve um equilíbrio entre as respostas por parte das empresas do ramo têxtil sediadas no município de Rio do Sul – SC. Visto que, a variável contingencial incerteza ambiental apresentou um cenário em que o consenso ficou entre moderado e em equilíbrio. A variável estrutura foi a única que apresentou uma das questões com um dissenso moderado e o restante ficou também em equilíbrio. E por fim a variável referente a tecnologia, apresentou um consenso totalmente em equilíbrio de acordo com a escala *Likert* de 1 a 7.

4.3 Percepção dos Gestores quanto a Folga de Recursos Disponíveis nas Empresas

Esse tópico pretende analisar a percepção dos respondentes quanto a utilização da folga de recursos nas organizações têxteis. Folga de recursos é definida por Nohria e Gulati (1996) como recursos disponíveis em uma organização além do necessário para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Dessa forma, por meio da Tabela 5, é possível detectar a percepção dos respondentes acerca da disponibilidade de recursos humanos/pessoal presentes na organização. Para Voss et al. (2008) as pessoas são vistas como meios de manter vantagem competitiva das organizações. De um modo geral, o quadro com a questões relacionadas com a temática, apresentou um consenso moderado, enquadrando-se na média de 60% e 80%.

Tabela 5. Consenso da folga de recursos humanos/pessoal

Humanos/pessoal				
	HU01	HU02	HU03	HU04
Média	5,98	6,20	5,52	5,30
Consenso	67%	75%	61%	65%
Total	3,99	4,67	3,39	3,45

Fonte: Dados da pesquisa.

O maior consenso apresentado, está relacionado a questão HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade no serviço) com 75%. E indica que a questão HU03 (os funcionários do meu departamento com sua especialização, capacidade crítica e competências geram vantagem competitiva), demonstrou menor consenso na opinião dos



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

respondentes, demonstrando 61%. Por mais que as alternativas apresentem uma diferença de 14% nos percentuais, ambas contêm um consenso moderado. Com base nessas informações é importante destacar que, para Richtner e Ahlstrom (2006) não é a quantidade de funcionários que influencia na criação do conhecimento dentro da organização, mas sim a competência coletiva dos membros.

Verifica-se na Tabela 6, a folga de recursos que estão diretamente relacionadas ao espaço físico das organizações, observando que a questão FI01 (na minha unidade, tem disponibilidade suficiente de máquina e equipamentos, materiais e estoques para o desenvolvimento das atividades), apresentou o maior percentual de opinião entre os gestores, sendo de 68%, caracterizado como um consenso moderado.

Classificado também como um consenso moderado está a questão FI03 (na minha unidade, recursos físicos são suficientes no caso de expansões imediatas), com uma média de 5 pontos. O que indica que a maioria das empresas do ramo têxtil do município de Rio do Sul, são capazes de atender demandas maiores das esperadas, por possuírem folga nos recursos físicos que suportem expansão em casos de necessidade. Corroborando com a conclusão de Beck e Beuren (2014), quando destacam que a disponibilidade da folga de recursos físicos permite expansões imediatas.

Tabela 6. Consenso da folga de recursos de espaço/físico

Espaço/físico				
	FI01	FI02	FI03	FI04
Média	5,88	5,64	5,00	5,14
Consenso	68%	50%	60%	59%
Total	4,01	2,82	3,0	3,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os dados apresentados na Tabela 6, nota-se um equilíbrio no consenso para FI02 (na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais) com 50%, e para FI04 (em caso de avarias, a empresa possui ferramentas em reserva ou de fácil acesso) indicando um percentual de 59%.

Com uma média de 5,14 nota-se que “em caso de avarias, a empresa possui ferramentas em reserva ou de fácil acesso” (FI04) o que indica que a folga é primordial nesses casos, e corrobora com a definição de Tang e Peng (2003), sobre a folga organizacional ser necessária a fim de assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Verifica-se na Tabela 7, questões que envolvem a folga em recursos de tempo, e o mesmo apresenta equilíbrio de forma geral, por se encontrarem em um intervalo de 40% e 60%. Os dados apresentados divergem com o estudo de Dallabona (2014) que apresentou em todas as alternativas que envolvem a folga de recursos de tempo, consenso moderado.

Tabela 7. Consenso da folga de recursos de tempo

Tempo					
	TE01	TE02	TE03	TE04	TE05
Média	4,38	4,90	4,42	4,46	4,78
Consenso	58%	58%	54%	54%	51%
Total	2,55	2,83	2,40	2,39	2,42

Fonte: Dados da pesquisa.

É oportuno ressaltar as médias apresentadas nas questões TE04 (com que frequência você tem tempo para refletir sobre as falhas do passado, formas de prevenção, entre outros assuntos, relacionados a atividade?), com 4,46 e TE05 (realiza reflexões sobre as falhas do passado, formas de prevenção, entre outros assuntos, relacionados a atividade) com 4,78. Nota-se certa diferença nas médias, o que sugere que por mais que os respondentes não possuem



tempo para reflexões, eles procuram mesmo assim, parar e refletir para buscar alternativas e melhorias para suas atividades.

4.4 Percepção dos Gestores quanto a Inovação Organizacional

Essa seção depreende-se de uma análise acerca do conjunto de inovações, que busca a percepção dos respondentes, sobre a intensidade em que se apresenta na organização. Foram divididas as inovações em cinco categorias, dispondo-se em inovações quanto ao reconhecimento, produtos, processos, tecnologias e mercado.

Na Tabela 8, percebe-se que o consenso relacionado ao reconhecimento da inovação está em equilíbrio, por permanecer em um intervalo de 40% e 60%. A questão RE04 (a empresa reconhece a inovação como uma importante atividade organizacional, suportando o risco moderado dos empreendimentos inovadores e apoiando a implantação e sustentação da inovação na organização), além de exibir com consenso de 52% considerado o maior, também apresentou uma média de 5,02. Indicando que a inovação é reconhecida como um fator relevante para o desenvolvimento das atividades organizacionais. O que condiz com a afirmação de Azizi e Nematollahi (2010) sobre a inovação organizacional permitir que as empresas possuam maior vantagem competitiva e serem destaque no mercado.

Tabela 8. Consenso da inovação organizacional sobre seu reconhecimento

	Reconhecimento			
	RE01	RE02	RE03	RE04
Média	4,86	4,44	4,50	5,02
Consenso	51%	43%	45%	52%
Total	2,47	1,92	2,0	2,62

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões RE01 (a empresa estimula e reconhece as atividades criativas dos membros da organização) e RE03 (a empresa oferece apoio emocional e de recursos para os desenvolvedores da ideia) atingiram um consenso de 51% e 45%, nessa sequência.

Para a questão RE02 (a organização treina e incentiva os funcionários a serem criativos e inovadores) o consenso foi de 43% o que indica um equilíbrio entre as respostas, convergindo com Beck e Beuren (2014), quando citam que o processo de inovação nas empresas vem se tornando cada vez mais presente, principalmente no que se refere a investimentos em treinamentos e capacitações da sua equipe.

Conforme exposto na Tabela 9, sobre a inovação dos produtos por parte das empresas do ramo têxtil, o consenso é considerado moderado. Analisando as médias apresentadas também é possível notar que não houve diferenças consideravelmente altas.

Tabela 9. Consenso da inovação organizacional sobre produtos

	Produtos		
	PR01	PR02	PR03
Média	5,90	5,72	5,70
Consenso	70%	65%	63%
Total	4,11	3,72	3,61

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9, traz, ainda, a relação da inovação da organização perante aos seus concorrentes, elencadas nas questões PR02 (a empresa está sempre inserindo novos produtos no mercado em relação aos concorrentes) e PR03 (a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seus produtos em relação aos concorrentes) com percentuais de 65% e 63%, respectivamente.

A partir dos dados apresentados, entende-se que as empresas estão cada vez mais competitivas, por buscarem inserir no mercado sempre produtos inovadores perante aos



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

concorrentes, afim de suprir as necessidades de seu público alvo e ganhar mais espaço de mercado. Corroborando com o estudo de Beck (2013), que ressalta as inovações dos produtos, no que se refere a inserção de novos produtos no mercado e o desenvolvimento de melhorias, como constantes nas empresas analisadas

A partir da Tabela 10, é possível identificar a percepção dos respondentes sobre a inovação organizacional dos processos. Com o maior consenso apresenta-se a alternativa PC01 (sempre busca a inovação dos processos) com 62% e classificado como moderado. O estudo de Lawrence e Lorsch (1967) revela que as organizações necessitam de constantes renovações, o que demonstra que as empresas analisadas estão buscando, constantemente, inovar em processos e renovar seus produtos.

Tabela 10. Consenso da inovação organizacional sobre processos

Processos			
	PC01	PC02	PC03
Média	5,28	5,20	5,12
Consenso	62%	59%	56%
Total	3,25	3,05	2,87

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões PC02 (a empresa está sempre desenvolvendo e utilizando novos processos em relação aos concorrentes) e PC03 (a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seus processos em relação aos concorrentes) classificam-se como um consenso de equilíbrio (40% e 60%), o que significa que o grau de relevância dado para ambas as questões, são similares entre os respondentes.

Já a Tabela 11, discorre sobre a inovação tecnológica contida no ambiental organizacional, que de acordo com os respondentes, de um modo geral, demonstrou-se equilibrada. Apresentou uma média de 5,08 na questão TE01 (sempre busca inovação de tecnologia), o que indica que parte dos respondentes atribuem a tecnologia como um fator primordial para desenvolvimento das suas atividades.

Tabela 11. Consenso da inovação organizacional sobre tecnologia

Tecnologia			
	TE01	TE02	TE03
Média	5,08	4,88	4,72
Consenso	58%	52%	51%
Total	2,96	2,54	2,39

Fonte: Dados da pesquisa.

Para TE02 (a empresa está sempre desenvolvendo e utilizando de novas tecnologias em relação aos concorrentes) e TE03 (a empresa está sempre realizando mudanças significativas nas tecnologias em relação aos concorrentes), percebe-se que os respondentes têm dado certa importância para esses quesitos, principalmente em desenvolver e utilizar de novas tecnologias. Essas inovações, conforme Gopalakrishman e Damanpour (1997) podem ser tratadas como sinônimos de novas ideias.

Analisando a Tabela 12, a respeito da inovação mercadológica, os resultados revelaram um consenso equilibrado (40% e 60%). As médias fornecidas com as questões ME01 (sempre busca inovação mercadológica) e ME02 (a empresa está sempre adotando novos métodos mercadológicos como: mudanças no design de produtos e embalagens, na promoção e disponibilidade do produto, nos métodos de precificação dos produtos em relação aos concorrentes), são consideráveis com 5,16 e 5,26, nessa ordem. Isso se justifica, considerando que, de acordo com Gopalakrishman e Damanpour (1997), para ser feito a inovação apropriada em diferentes situações, os gerentes precisam considerar o estado do meio ambiente, além da disponibilidade de recursos para investir nos novos produtos e processos.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Tabela 12. Consenso da inovação organizacional sobre mercado

Mercadológica			
	ME01	ME02	ME03
Média	5,16	5,26	4,92
Consenso	57%	59%	51%
Total	2,95	3,09	2,51

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que opção ME03 (a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seu *marketing* em relação aos concorrentes), foi a que informou o menor consenso (51%) e média inferior (4,92). Por meio deste, a partir das respostas recebidas, é possível apontar que o *marketing* não tem sido tão importante quanto as outras opções apresentadas.

Esse resultado diverge com o estudo desenvolvido por Beck (2013) que apresentou que as mudanças das empresas, no que diz respeito a um novo segmento de atuação, criação de novas marcas, viabilizou e reestruturou o departamento de *marketing*.

5 Considerações Finais

Este estudo objetivou analisar a percepção dos gestores de empresas do ramo têxtil localizadas no município de Rio do Sul/SC no que se refere as variáveis contingenciais, folga de recursos e inovação organizacional. Acredita-se que os temas abordados podem servir como base para as empresas segmentadas nesse ramo de atuação, com o propósito de despertar o interesse dos empresários em avaliar quais as variáveis que influenciam seu negócio, além verificar quantidades de folga de recursos (humanos, espaço/físico, tempo) e as inovações que se fazem presentes nas organizações.

Dessa forma, a amostra total da pesquisa compreendeu 50 respondentes de empresas do ramo têxtil, sediadas no município de Rio do Sul/SC. Os envolvidos foram os líderes, encarregados, supervisores, gerentes e afins das organizações que possuem poder de tomada decisão.

Afim de caracterizar os respondentes e empresas envolvidas, os resultados demonstraram, de um modo geral, que a maior parte são do gênero feminino, compreendendo 70% da amostra. Em média, apresentaram idade inferior a 25 anos, sendo que a maioria tem graduação e pós-graduação/especialização. Observou-se que os respondentes são, em sua maioria, gerentes da organização, trabalham na empresa e atuam na função há menos dez anos. No que se refere a caracterização das empresas, os resultados indicam que as empresas são compostas por 10 a 29 funcionários (46%).

Com base nas variáveis contingenciais que se fazem presentes nas organizações, foi possível observar, quanto a variável incerteza ambiental, que os gestores apontaram a globalização e o momento econômico como fatores mais difíceis de se prever, e como as variáveis mais fáceis de prever, se identificou as ações dos fornecedores e demandas dos clientes, gostos e preferências.

Em relação a variável contingencial estrutura, a pesquisa demonstrou que quando se trata da autoridade dos gestores em definir as horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção, as respostas demonstram-se divergentes entre uma organização e outra. No que se refere a tecnologia, a visão dos gestores indicou sua utilização como fundamental para as organizações, por não apresentarem diferenças exorbitantes entre as questões, envolvendo a tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, investimentos significativos em vendas em P&D e equipes de P&D como competentes no desenvolvimento de novos produtos/serviços. Contudo, os produtos serem apresentados sempre no estado da arte da tecnologia, prevalece na maioria das organizações.

No que diz respeito a percepção dos gestores quanto a utilização de folga de recursos, foi possível constatar um consenso moderado entre os respondentes. Porém, em sua maioria,



Contabilidade e Perspectivas Futuras

indicou o pessoal como suficiente para oferecer qualidade nos serviços. Para a folga de recursos de espaço/físico, a disponibilidade de máquinas e equipamentos, materiais e estoques é destacado como primordial para o desenvolvimento das atividades, e encontram-se também nas empresas recursos físicos para possíveis expansões imediatas, o que expressa uma maior capacidade em lidar com as variáveis contingenciais que lhe afetam.

A folga de tempo, no que concerne a sua disponibilidade por parte dos gestores em falar com a sua equipe sobre os processos e atividades de departamento, indicou um alto nível das respostas, entende-se que esse fator auxilia na padronização de todas as etapas do processo que constituem o desenvolvimento dos produtos ou prestação de serviços. Outro detalhe importante verificado, foi o tempo disponível para reflexões sobre falhas do passado, formas de prevenção e outros assuntos relacionados, no qual indica que por mais que os respondentes não despendem desse tempo ocioso, procuram refletir. Entende-se então, que o intuito é sempre melhorar sua posição de mercado

Foram também analisados a percepção dos gestores no que se refere a inovação organizacional e com isso facilitar a compreensão do que realmente importa para empresas no quesito inovar. Assim, acerca do reconhecimento, foi possível perceber que a empresa reconhece que inovação se faz necessário para as atividades da organização, de modo que apresentou uma convergência maior entre as respostas. Não muito diferente disso, os respondentes também concordam que reconhecer as atividades criativas que compõem a organização é bastante relevante.

Quanto a inovação dos produtos, estes se apresentaram como fatores mais relevantes para a organização, em que os gestores, comumente avaliam a inovação dos produtos como fundamentais. Não descartando as demais questões analisadas, em que se verificou a inserção de novos produtos no mercado com relação aos concorrentes e mudanças significativas realizadas, no qual apresentou opiniões similares entre os gerentes.

As questões elencadas quanto a inovação dos processos, demonstrou-se também como importantes para o desenvolvimento organizacional. As considerações apresentadas pelos respondentes, nos quesitos de desenvolvimento de novos processos em relação aos concorrentes e suas mudanças significativas, apresentaram indícios de equilíbrio, entre as empresas do ramo têxtil. No que concerne à inovação tecnológica, os respondentes prezam por sua inovação, desenvolvimento e utilização de novas tecnologias perante aos concorrentes e suas mudanças, nos quais as questões apresentadas não se diferem muito entre si, no que diz respeito as opiniões dos gestores sobre sua importância.

No que tange à inovação mercadológica, a ênfase de modo geral, foi no quesito da adoção de novos métodos mercadológicos como mudanças no design de produtos e embalagens, na promoção e disponibilização dos produtos e métodos de precificação dos mesmos quanto aos concorrentes presentes no ramo de atuação. As mudanças no marketing das empresas, apresentou um consenso equilibrado entre os gestores, e como a mais irrelevante diante das questões elencadas no presente estudo.

Com os resultados obtidos para o alcance do objetivo da pesquisa, que procurou analisar a percepção dos gestores de empresas têxteis sediadas em Rio do Sul/SC em relação às variáveis contingenciais, folga de recursos e inovação organizacional, conclui-se que as respostas dos gestores se assemelharam em todos os temas abordados na pesquisa, apresentado apenas uma variação de consenso moderado a consenso de equilíbrio, divergente com a variável contingencial de estrutura da qual expôs um dissenso moderado.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se utilizar de outras variáveis contingências que afetam empresas do ramo têxtil, além das que já foram abordados nesse estudo, como forma de obter mais informações, sobre as variáveis que se encontram presentes no cotidiano da organização. Outra recomendação seria aplicar uma pesquisa similar à está em



empresas de outros ramos de atuação, com a finalidade de aprofundar os aspectos literários. E por fim, recomenda-se ampliar a população e, conseqüentemente, a amostra da pesquisa.

Referências

- Anderson, S. W. & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (5), 379-412.
- Azizi, A. R. & Nematollahi, S. (2010). The Impact of Organizational Slack Management on the Relationship Between Organizational Slack and Innovation Performance Through Information Sciences Technology in an Iranian University. *World Applied Sciences Journal*, 10 (12), 1457-1462.
- Beck, F. & Beuren, I. M. (2014). Interfaces da folga organizacional com inovação: um estudo em empresa têxtil. *Anais do Congresso Anpcont*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 17.
- Beck, F. & Beuren, I. M. (2015). Folga organizacional: análise em uma perspectiva comportamental. *Revista Universo Contábil*, 11 (4), 06-26.
- Burns, W. J. & Waterhous E. J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of accounting research*, 177-203.
- 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.
- Chiavenato, I. (1979). Novas abordagens na Teoria Administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 19, (02), 27-42.
- Dallabona, L. F. (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em Indústrias Têxteis de Santa Catarina*. Tese de doutorado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Dallabona, L. F. & Lavarda, C. E. F. (2015). Influência da incerteza ambiental nos estilos de liderança e na folga de recursos. *Anais do Congresso de Contabilidade*, Santa Catarina.
- Davis K. & Newstrom J. W. (1996). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Ducan, R. B. (1972). Characteristics of organization environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 1, 313-327.
- Facó, J. F. B. & Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry Considering Organizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3, (2), 108- 120.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. SC dá os primeiros passos em direção à recuperação da sua economia. Recuperado em 22 maio de 2017 <http://www2.fiescnet.com.br>.
- Fleury, M. T. L. (1989). Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração, São Paulo*, 24, (1), 3-9.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gopalakrishman, S. & Damanpour, F. (1997). A Review Economics, of Innovation Research in Sociology and Technology Management. *Omega Internatoinal Journal of Management Science*, 25, (1), 15-28.
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived, environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9, (1), 33-47.
- Jokipii, A. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14, 115-144.
- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10, (2), 275-285.
- Lavarda, C. E. F. & Fank, O. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Revista Contemporânea de Economia*



e Gestão, 12, (1), 81-110.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1976). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12, (1), 1-47.

Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance. *Journal of Economic Research*, 16, (1), 1-27.

Li, H., Zhang, Y. & Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures – the contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 37-57.

Machado, M. M., Vicenti, T. & Lavarda, C. E. F. (2014, agosto). Fatores contingenciais no processo orçamentário: estudo em uma empresa metalúrgica. Anais do Congresso Anpcont, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

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 Review*, 36, (3), 252-264.

Morgan, G. (2013). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management journal*, 39, (5), 1245-1264.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5, (4), 413-428.

Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, (2) 194-20.

Richtner, A. & Åhlström, P. (2006). Influences on organizational slack in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 10, (04), 375-406.

Sá, J. A. V. (1988). Some empirical evidence on a contingency theory of success factors. *European Management Journal*, 6, (3), 236-249.

Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, (1), 187-207.

Sender, G. (2004). *O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B. & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of management review*, v. 13, (4), 601-614.

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário - SITITEV. Setor têxtil colabora com aumento da arrecadação no Estado. Recuperado em 10 abril 2017 <http://www.sititev.com.br/>

Tang, J. & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.

Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, 16, (1), 101-129.

Thomas, A. P. (1991). Towards a contingency theory of corporate financial reporting systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 4, (4), 40-57.

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.

Waterhouse, J. H. & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3, (1), 65-76.

Tastle, W. J. & Wierman, M. J. (2007). Consensus and dissention: A measure of ordinal dispersion. *International Journal of Approximate Reasoning*, 45, (3), 531-545.