



REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 10.10.2022. Avaliado em: 01.07.2023. Apto para publicação em: 22.09.2023. Organização Responsável: UFCG.

Efeito da folga organizacional no desempenho financeiro moderada pela pandemia da COVID-19: um estudo em grupos de ensino listados na B3

Effect of organizational clearance on moderate financial performance by the COVID-19 pandemic: a study in teaching groups listed in B3

Efecto de la autorización organizacional en el desempeño financiero moderado por la pandemia de COVID-19: un estudio en grupos de enseñanza enumerados en B3

Jefferson Leandro Schmidt

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Rua Universitária, 2069 – Bairro Jardim Universitário,
Cascavel – PR 85.819-110
<https://orcid.org/0000-0002-6506-7498>
jefferson.schmidt@unioeste.br

Leandro Augusto Toigo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Rua Universitária, 2069 – Bairro Jardim Universitário,
Cascavel – PR 85.819-110
<https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>
leandro.toigo@unioeste.br

Ricardo Ruschel

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Rua Universitária, 2069 – Bairro Jardim Universitário,
Cascavel – PR 85.819-110
<https://orcid.org/0000-0003-4028-1436>
ricardo.ruschel@unioeste.br

Denis Dall'Asta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Rua Universitária, 2069 – Bairro Jardim Universitário,
Cascavel – PR 85.819-110
<https://orcid.org/0000-0002-2624-3364>
denisdallasta@gmail.com



PALAVRAS-CHAVE

Folga Organizacional.
Instituições de ensino.
COVID-19.

Resumo: O estudo objetivou analisar as demonstrações contábeis de grupos empresariais da área educacional listadas na bolsa de valores do Brasil - B3, sob o aspecto de diferentes formas de folga organizacional, folga disponível, recuperável e potencial e sua relação com o desempenho financeiro, frente ao fator pandemia, à luz da Teoria da Contingência. A amostra é composta por 6 grupos educacionais com participação relevante na economia, estudados em 11 trimestres e 66 observações e que compreende do 1º trimestre de 2019 ao 3º trimestre de 2021. Utilizou-se da Econômica® para a extração de dados e para análise foi utilizada a estatística descritiva e correlação de Pearson com uso do software SPSS® e análise de dados em painel com regressão linear Pooling model por meio do software R Studio. Além disso, variável dummy foi utilizada no modelo para analisar a moderação da pandemia. Os resultados desta pesquisa indicam que a pandemia da COVID-19 afeta de maneira inversa a folga organizacional no desempenho, ou seja, quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui. A variável folga recuperável isoladamente, tem influência negativa no desempenho, mas, ao considerar a dummy pandemia a influência é positiva “inversa” sobre a variável folga recuperável. Conclui-se, então, que a pandemia da covid-19 pode atuar de forma inversa a folga organizacional no desempenho. Destarte, este estudo contribui para a literatura enriquecendo a teoria já existente sobre a folga organizacional no desempenho financeiro e ainda a moderação da pandemia sobre a folga organizacional.

KEYWORDS

Organizational slack.
Educational institutions.
COVID-19.

Abstract: *The study aimed to analyze the financial statements of educational business groups listed on the Brazil Stock Exchange - B3, from the perspective of different forms of organizational slack, including available, recoverable, and potential slack, and their relationship with financial performance, considering the pandemic factor, through the lens of Contingency Theory. The sample consists of 6 educational groups with significant participation in the economy, studied over 11 quarters and 66 observations, covering the period from the 1st quarter of 2019 to the 3rd quarter of 2021. Data extraction was done using Economática®, and for analysis, descriptive statistics and Pearson correlation with the SPSS® software were used, along with panel data analysis using the linear regression pooling model through R Studio software. Additionally, a dummy variable was used in the model to analyze pandemic moderation. The results of this research indicate that the COVID-19 pandemic negatively affects organizational slack in performance; in other words, when the value of one variable increases, the value of the other decreases. The recoverable slack variable, when considered in isolation, has a negative influence on performance, but when the pandemic dummy is taken into account, the influence becomes positive "inversely" on the recoverable slack variable. Therefore, it can be concluded that the COVID-19 pandemic can act inversely on organizational slack and performance. This study contributes to the literature by enriching the existing theory about organizational slack's impact on financial performance and the moderation of the pandemic on organizational slack.*

PALABRAS CLAVE

Holgura organizativa.
Instituciones
educativas. COVID-19.

Resumen: *El estudio tuvo como objetivo analizar los estados financieros de grupos empresariales del área educacional listados en la bolsa de valores de Brasil - B3, desde la perspectiva de diferentes formas de holgura organizacional, como holgura disponible, recuperable y potencial, y su relación con el rendimiento financiero frente al factor de la pandemia, a la luz de la Teoría de la Contingencia. La muestra está compuesta por 6 grupos educativos con una participación relevante en la economía, estudiados durante 11 trimestres y 66 observaciones, que abarcan desde el primer trimestre de 2019 hasta el tercer trimestre de 2021. Se utilizó Economática® para la extracción de datos, y para el análisis se utilizaron estadísticas descriptivas y correlación de Pearson con el uso del software SPSS® y análisis de datos en panel con el modelo de regresión lineal Pooling a través del software R Studio. Además, se utilizó una variable dummy en el modelo para analizar la moderación de la pandemia. Los resultados de esta investigación indican que la pandemia de COVID-19 afecta de manera inversa la holgura organizacional en el rendimiento, es decir, cuando el valor de una variable aumenta, el valor de la otra disminuye. La variable de holgura recuperable, cuando se considera de forma aislada, tiene una influencia negativa en el rendimiento, pero al tener en cuenta la variable dummy de la pandemia, la influencia es positiva "inversa" en la variable de holgura recuperable. Por lo tanto, se concluye que la pandemia de COVID-19 puede actuar de manera inversa en la holgura organizacional y el rendimiento. Por lo tanto, este estudio contribuye a la literatura enriqueciendo la teoría existente sobre la holgura organizacional en el rendimiento financiero y también sobre la moderación de la pandemia en la holgura organizacional.*

Introdução

A teoria contingencial teve seu surgimento por meio de estudos que demonstraram a dependência de empresas com relação ao ambiente e à tecnologia (Chenhall, 2003), que por meio dos fatores contingenciais tendem a influenciar o curso normal das organizações, conseqüentemente acarretando impacto quanto ao desempenho da organização (Weill & Olson, 1989; Sinha & Van de Ven, 2005). A primeira utilização do termo “teoria da contingência” tem-se pelos autores Lawrence e Lorsch (1967) com o intuito de justificar a adaptação das organizações/empresas ao ambiente. A teoria está em constante evolução desde 1958, trazendo grandes contribuições no gerenciamento de organizações em um contexto contemporâneo, relacionando a superação de resultados (Cavichioli, 2017).

A partir das mudanças ou adaptações que se intensificaram no período de pandemia vivenciado a partir do dia 11 de março de 2020 quando a Organização Mundial da Saúde (Onu News, 2020) anunciou a pandemia Covid-19, que desencadeou adversidades nas esferas sanitária, social, econômica e política em nível mundial, e se refletiu também no contexto da educação (Ribeiro, 2020). Que pode ser considerada, uma das maiores ameaças contra a saúde pública mundial (Lomoro et al., 2020), devido a necessidade de distanciamento social e isolamento.

A pandemia trouxe mudanças e adaptações, especialmente no contexto educacional. No que tange aos grupos do ramo educacional, estes deparam-se constantemente com adversidades no ambiente organizacional que estão inseridas especialmente quando surge o ensino remoto no dia 17 de março de 2020, autorizado por meio da Portaria nº 343, que substituiu temporariamente o ensino presencial pelo ensino à distância, com utilização de meios de tecnologia de informação.

No ambiente organizacional as influências externas/internas contribuem para novas adaptações ou mudanças nos processos de gestão. Que pode modificar os resultados das empresas privadas, reproduzindo possíveis ameaças e

desafios, no ambiente de suas operações de forma econômica em geral (Klann, Kreuzberg & Beck, 2014). Assim, as instituições para se manter no mercado, precisam controlar seus recursos, para que possam ser úteis ao enfrentar períodos de crises que demandam adaptações ou mudanças necessárias para aproveitarem oportunidades de investimentos (Lima, 2016).

As alterações que ocorrem no contexto organizacional, normalmente se relacionam com as mudanças no ambiente externo da empresa. Mediante a tais alterações considera-se que como estratégia a utilização da capacidade ociosa de recursos da organização, descrita como “folga organizacional”, visando a proteção e manutenção de seus recursos (Bourgeois, 1981). O autor define folga organizacional como um importante aparato da gestão organizacional, em luta contra as ocorrências externas e incertas, contribuindo para auxílio na tomada de decisão frente a riscos iminentes e avaliar o desempenho.

A folga é definida por Dimick e Murray (1978) que são os excedentes de uma organização que não estão comprometidos com obrigações necessárias. Para Lima, Rocha, Bruni e Dias Filho (2019) a folga organizacional que é a diferença dos recursos disponíveis e os considerados essenciais e necessários para o funcionamento da organização, perante um contexto normal, que é apresentado como um desafio aos gestores, pode ser visto como algo causador de termino da organização ou como um fator excelente para os resultados.

Lima et al., (2019) abordaram a possível relação entre folga organizacional e desempenho financeiro, de empresas listadas na bolsa de valores do Brasil- B3 - Brasil, Bolsa, Balcão, em variados estágios de ciclo de vida das empresas sob a perspectiva das Teorias da Agência e da Contingência. Como resultado, demonstram que a associação da folga organizacional com o desempenho financeiro não se altera por meio da análise pelo ROA. Com relação às teorias os resultados apoiam fortemente a associação das folgas disponíveis e em potencial, pois os autores descrevem que quando há bruscas transformações

no ambiente em que as empresas estão inseridas, a utilização da folga organizacional tende a ser como um “amortecedor” de impactos negativos.

No ambiente organizacional as influências externas/internas contribuem para novas adaptações ou mudanças nos processos de gestão. Que pode modificar os resultados das empresas privadas, reproduzindo possíveis ameaças e desafios, no ambiente de suas operações de forma econômica em geral (Klann, Kreuzberg & Beck, 2014). Assim, as instituições para se manter no mercado, precisam controlar seus recursos, para que possam ser úteis ao enfrentar períodos de crises que demandam adaptações ou mudanças necessárias para aproveitarem oportunidades de investimentos (Lima, 2016).

As alterações que ocorrem no contexto organizacional, normalmente se relacionam com as mudanças no ambiente externo da empresa. Mediante a tais alterações considera-se que como estratégia a utilização da capacidade ociosa de recursos da organização, descrita como “folga organizacional”, visando a proteção e manutenção de seus recursos (Bourgeois, 1981). O autor define folga organizacional como um importante aparato da gestão organizacional, em luta contra as ocorrências externas e incertas, contribuindo para auxílio na tomada de decisão frente a riscos iminentes e avaliar o desempenho.

A folga é definida por Dimick e Murray (1978) que são os excedentes de uma organização que não estão comprometidos com obrigações necessárias. Para Lima, Rocha, Bruni e Dias Filho (2019) a folga organizacional que é a diferença dos recursos disponíveis e os considerados essenciais e necessários para o funcionamento da organização, perante um contexto normal, que é apresentado como um desafio aos gestores, pode ser visto como algo causador de termino da organização ou como um fator excelente para os resultados.

A presente pesquisa toma como problema de pesquisa: qual a influência da pandemia da Covid-19 na folga organizacional e desempenho financeiro de instituições de ensino listadas na B3? Com fundamento epistemológico a teoria da

contingência e articulado à problemática que instiga a pesquisa, objetiva-se analisar as demonstrações contábeis dos grupos empresariais da área educacional listadas na bolsa de valores do Brasil - B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, sob o aspecto de diferentes formas de folga organizacional no desempenho financeiro frente ao fator da pandemia. Objetivo que demarca a diferença entre as demais produções do conhecimento acerca da folga organizacional, uma vez que torna objeto de análise os diferentes tipos de folga organizacional em grupos empresariais do campo educacional.

Para determinar tais amostras, levou-se em consideração a importância do setor para a economia do país. Para entendermos a importância deste setor, podemos verificar os dados de 2021 (dados disponibilizados em relatórios no site das empresas) o número total de estudantes aproximado de 4,48 milhões e representados desta forma: (i) (YDUCS) 1,1 milhão de estudantes; (ii) (BAHEMA) mais de 12 mil estudantes; (iii) (SER EDUCA) 240 mil estudantes; (iv) (ANIMA) 330 mil estudantes; (v) (CRUZEIRO EDU) 360 mil estudantes; (vi) (COGNA) 2,44 milhões de estudantes.

Como já mencionado anteriormente, durante o enfrentamento da pandemia do Covid-19, os grupos educacionais foram atingidos fortemente com a paralisação das aulas presenciais e substituição por aulas em meios digitais. Essa paralisação seguiu a Portaria nº 343, de 17 de março de 2020 do Ministério da Educação Brasil.

Portanto, a pesquisa se torna relevante, uma vez que há uma limitação de pesquisas científicas acerca do setor de ensino nacionais e internacionais, face ao período pandêmico que ocasionou alterações no setor educacional pelo distanciamento social. Espera-se com esta pesquisa quantitativa que possa vir a contribuir com o avanço na apuração de informações sobre a Folga Organizacional no desempenho financeiro em instituições de ensino listados na B3, acarretando contribuições para a pesquisa científica nesta área pouco explorada.

Elementos teóricos da pesquisa

Teoria contingencial

A Teoria da Contingência se apresenta por meio de diversos estudos (Marques, Souza & Silva, 2015), que iniciaram em meados do século XX, formando a base da Teoria Contingencial (Dutra, 2019). Espejo (2008) assevera que a Teoria Contingencial surgiu por meio das observações de certos aspectos nomeados de fatores contingenciais, os quais norteiam algumas tomadas de decisões em determinadas ocasiões, porém, os pensadores tiveram inspiração a partir de teorias anteriores, em especial a Teoria Sistêmica.

A Teoria Contingencial sugere que as organizações partem do pressuposto de que são sistemas abertos e vivos, que possui diversas modificações, que vivenciam influências tanto por fator externo quanto interno, que o êxito organizacional possa resultar em um ajuste da organização de acordo com seu contexto e suas peculiaridades (Donaldson, 2015). A Teoria da Contingencial apresenta-se com a preposição de que não possui um modelo específico em face das organizações (Dallabona, Nardelli & Fernandes, 2019). Assim, a Teoria é constantemente utilizada com o intuito de compreensão das organizações (Donaldson, 2015).

Rovaris (2018) sugere que a Teoria Contingencial empreende que uma organização necessita de uma estrutura que seja sólida com os seus objetivos. Nesse sentido, a Teoria se apresenta que o êxito das entidades se destacam na disposição a fatores contingenciais, os quais atuam com um papel fundamental no desempenho das organizações, as quais objetivam conquistar a harmonia e coerência entre o ambiente interno e fatores externos das organizações (Fagundes et al., 2010; Bae, 2011; Silva et al., 2019; Kanyua, 2015).

Para Chandler (1962) conceitua a estrutura da entidade a partir da estratégia admitida, afirmou que metas estipuladas de longo prazo, ações internas e destinação de valores necessários com o intuito de alcançar os objetivos de uma empresa

tendem a ser determinadas por meio de sua estratégia. Já Woodward (1965) descreve que a teoria contingencial possui relação que: se acontecer alteração que muda o ambiente ou a tecnologia, nesse sentido a empresa terá que adaptar a sua estrutura.

As variáveis ambientais podem ser relacionadas com controles gerenciais, ou seja, as empresas que encontram maior influência em termos ambientais conduzem-se a aderir controles orgânicos, e menos burocráticos (Khandwalla, 1972). O fato de não haver nada absoluto e imutável nas empresas é a principal base da teoria da contingência. Teoria que compreende que há sempre possibilidades de alterar a realidade das organizações (Donaldson, 1999).

O conceito de Teoria da contingência não é novo em pesquisas organizacionais (Sausser, Reilly & Shenhar, 2009). As pesquisas baseadas na teoria da contingência são postas em evidência a partir da segunda metade do século XX, devido a não se ter uma estrutura organizacional em que fosse de fato eficiente e eficaz para variadas organizações. Para Gorla e Lavarda (2012, p. 3) “o fato de não haver nada absoluto e imutável nas empresas é a principal base da teoria da contingência, sendo assim há inúmeros fatores com possibilidade de alterar a realidade das organizações”. Nesse sentido a utilização da Teoria da Contingência se apresenta em contraste ademais abordagens universalistas (Jayaram, Ahire & Dreyfus, 2010).

A Teoria Contingencial emerge como uma lente com o objetivo de explorar elos entre o alinhamento das práticas de gestão da qualidade e estratégico (Garg & Goyal, 2012; Raymond & St-Pierre, 2013), e de início requer que sejam identificadas as técnicas ou fatores contingências (McAdam, Miller & McSorley, 2019). Otley (2016) classifica os fatores contingenciais em variáveis dependentes (internas) e interdependentes (externas). As técnicas administrativas ou fatores utilizados devem se relacionar de forma funcional com as condições do ambiente, tecnologia, tamanho das organizações, estratégias e o ciclo de vida (Pereira, Rodrigues & Gessi, 2012; Otley, 2016), hostilidade, medidas de

desempenho, comportamento orçamentário, entre outras (Otley, 2016).

Evidencia-se que premissas básicas da teoria da contingência tem-se que o ambiente desenha a estrutura organizacional. Neste sentido, pesquisadores como Cheng & Kesner (1997) e Tan & Peng (2003) sugerem que os estudos sobre folga organizacional adotem como lente teórica a Teoria da Contingência para estabelecer o potencial de ambientes sobre a natureza da relação entre desempenho e folga organizacional. Assim, enquanto determinada empresa pode ter um nível ótimo de folga organizacional (Sharfman, Wolf, Chase & Tansik, 1988), pode ser que esses níveis tenham alterações devido a circunstâncias específicas encontradas pelas outras empresas.

Folga organizacional

Cyert e March (1963) em sua obra “A Behavioral Theory of the Firm” afirmam que a folga organizacional é o excesso de alocação de recursos organizacionais, acima do mínimo necessário para as empresas manterem suas atividades. Para Antle e Eppen, (1985) e Damanpour, (1988) a folga organizacional representa a diferença entre os recursos existentes e a demanda necessária no momento. Ainda, Cyert e March (1963) definem que a folga organizacional versa sobre a disparidade entre os recursos disponíveis para a organização e os pagamentos necessários para manter a coalizão.

Dessa forma, Sender (2004) organizou os recursos de folga organizacional em três categorias; (i) recursos humanos além do mínimo necessário; (ii) recursos físicos além do mínimo necessário; (iii) recursos financeiros além do suficiente para utilização imediata não prevista. Ainda, a autora destaca que há diferentes formas de classificar os recursos em excesso disponíveis nas organizações e que o critério para a classificação desses recursos está associado à facilidade de acesso destes recursos. O quadro 1 apresenta a classificação de acesso, tipo e descrição da folga organizacional conforme a autora.

Quadro 1

Classificação de acesso, tipo e descrição da folga organizacional

Facilidade de Acesso	Tipo	Descrição	
Quanto à Disponibilidade	Alta	Disponível	Recursos que ainda não foram assimilados ao desenho técnico da organização, normalmente associados a excesso de liquidez (Bourgeois & Singh, 1983; Cheng & Kesner, 1997).
	Média	Recuperável	Recursos que já foram absorvidos pelo desenho do sistema como excesso de custos, mas podem ser recuperados em tempos adversos por meio do redesenho organizacional, como por exemplo, <i>overhead</i> em excesso (Bourgeois & Singh, 1983; Cheng & Kesner, 1997). Estes recursos podem ser recuperáveis no curto prazo ou somente no longo prazo (Nohria & Gulati, 1996).
	Baixa	Potencial	Capacidade de a organização obter recursos extras do ambiente, como, por exemplo, levantando um empréstimo adicional ou colocando ações no mercado (Bourgeois & Singh, 1983; Cheng & Kesner, 1997). Alguns autores, tais como Dimick e Murray, (1978) e Marino & Lange (1983) adotaram o critério da lucratividade no que diz respeito a este tipo de folga. Segundo eles, uma firma rentável tem mais chances de, além de levantar empréstimos e chamar capital de seus acionistas, negociar termos mais favoráveis com fornecedores e clientes e recrutar pessoas mais capacitadas e talentosas.
Absorção pela organização	Média	Absorvida	Recursos absorvidos por meio de salários, despesas de <i>overhead</i> e excesso de custos administrativos diversos (Rust & Katz, 2002; Singh, 1986; Thomson & Millar, 2001). Também chamada de Folga Administrativa por Riahi-Belkaoui (1998).
	Alta	Não-absorvida Imediata	Recursos líquidos em excesso, não comprometidos (Rust & Katz, 2002; Singh, 1986; Thomson & Millar, 2001). Rust & Katz, (2002) classificam estes recursos ainda de acordo com a perspectiva temporal entre Potenciais e Imediatos .
	Baixa	Não-absorvida Potencial	

Autonomia de Utilização	Média	Recursos que somente podem ser utilizados como proteção em poucas situações específicas, já que os administradores têm pouca flexibilidade na sua aplicação e, portanto, poucas opções. Estes recursos podem ser, por exemplo: estoques de produtos em processo ou acabados, mão-de-obra especializada e capacidade de máquina (Sharfman, et al, 1988)
	Alta	Recursos que podem ser utilizados em várias situações, fornecendo aos gerentes uma gama de opções. Estes recursos podem ser, por exemplo: caixa e aplicações com liquidez, linhas de crédito, estoque de matéria-prima e funcionários não especializados (Sharfman et al, 1988).

Fonte: Sender (2004, pp. 16-17).

Observa-se a relevância da compreensão acerca da autonomia de utilização, da absorção pela organização e quanto à disponibilidade dos recursos da folga organizacional. Assim, para medir o nível de folga organizacional de uma empresa há uma série de indicadores, financeiros e não financeiros. Beck (2013) destaca a quantidade maior de estudos que investigam a folga de natureza financeira, devido a facilidade na obtenção e tratamento dos dados, que em sua maioria, referem-se a indicadores contábeis.

Sobre as articulações da folga organizacional e medidas financeiras, Bourgeois (1981) definiu que medida financeira é uma função de mudanças nos lucros retidos, dividendos, despesas gerais e administrativas, capital de giro, percentual das vendas e outras medidas que combinadas criam uma equação linear ou índice composto adequado para analisar a folga organizacional. Sharfman et al. (1988), define que a folga se manifesta no momento em que a organização não está em equilíbrio, ou seja, possui recursos ociosos e comportamentos gerenciais que fragilizam o desempenho.

Pesquisas anteriores apontam que a folga organizacional, é o excesso de recursos que a empresa pode usufruir em um momento futuro e a sua classificação está de acordo com a facilidade de acesso a esses recursos (Bourgeois & Singh, 1983). A classificação da folga representa o grau

em que os recursos não comprometidos estão disponíveis para a organização (Ruiz-Moreno, García-Morales & Llorens-Montes, 2008).

Nesse contexto, Wiersma (2017), sinaliza que os estudos têm adotado a classificação da folga dada por Bourgeois e Singh, (1983), autores que apontam a existência de três tipos de folga que possibilita compreender os recursos e a autonomia do gestor à utilização desses recursos, (i) a disponível, (ii) a recuperável e (iii) a potencial. A diferenciação entre esses tipos se fundamenta na localização da folga e na disposição com que ela pode ser recuperada para uso alternativo.

Com base nisso, a folga disponível é relativamente fácil de recuperar uma vez que está dentro da empresa e representa os recursos disponíveis que não foram empregados em objetivos específicos, como por exemplo, excesso de liquidez (Moses, 1992; Herold, Jayaraman & Narayanaswamy, 2006).

A folga recuperável está representada por seus recursos, entretanto já absorvidos pela organização, e podem ser recuperados por meio de aumentos na eficiência, (Moses, 1992; Herold, et.al., 2006) e flexibilidade para lidar com as incertezas ambientais, como as mudanças na demanda (Wiengarten, Fan, Lo & Pagell, 2017).

A folga potencial é a menos acessível aos gerentes (Wiersma, 2017). Está representada pela competência que a empresa tem de gerar recursos relevantes relacionados ao ambiente, como aumento do capital (Herold, et.al, 2006), e gerar recursos futuros pelo aumento ou redução adicional da dívida ou do capital próprio (Ilbay, 2009).

Pode ser citado alguns estudos mais recentes que utilizaram a folga organizacional. Argilés-Bosch, Garcia-Blandon & Martinez-Blasco (2016), indicam impacto negativo para a folga recuperável e positiva para a folga disponível e sugerem que recursos em excesso proporcionam às empresas oportunidades de mercado quando há um desencontro entre a oferta e demanda.

Gruener e Raastad (2018) analisaram a folga em períodos de crise financeira e encontraram uma associação positiva entre altos níveis de folga

recuperável, folga potencial e desempenho, e uma associação negativa entre baixos níveis de folga recuperável, folga potencial e desempenho. A folga disponível, não demonstrou influencia no desempenho em períodos de crise. Os resultados da pesquisa demonstraram que a folga financeira é importante em condições de mercado difíceis como a crise.

Wieczorek-Kosmala (2021), analisaram a preparação para o risco no período da COVID-19, nas empresas de hospitalidade, conforme impulsionado pela folga organizacional e persistência. Os resultados indicaram que a maioria das empresas de hospitalidade tem baixa ou insuficiente folga organizacional.

Li (2021), com base na teoria comportamental da empresa, buscou compreender o papel da folga organizacional na indústria manufatureira de capital aberto dos EUA durante a pandemia do COVID-19, mais precisamente 12 trimestres. Os resultados demonstraram que a pandemia de COVID-19 teve um impacto negativo no desempenho das empresas de manufatura e a folga organizacional enfraquece a relação negativa entre a pandemia de COVID-19 e o desempenho da empresa.

Desempenho de organizações

As pressões externas são fatores que desafiam as organizações em busca de melhorar seu desempenho. Desta forma, gestores buscam alternativas para impulsionar as organizações para competir e se destacar nos momentos de enfrentamentos de desafios. Segundo George (2005), uma das alternativas é a disponibilidade de recursos, que permite o: (i) atendimento de metas mais altas; (ii) assumir riscos; e (iii) garantir os objetivos organizacionais.

Para Trojan, Danielli & Einsweiller, (2020) além deste contexto de alternativas, a forma de avaliação do desempenho econômico também é necessária para as empresas, pois, analisa os pontos fracos e fortes dos processos operacionais, sobretudo as articulações do rendimento e da competitividade organizacional. Deste modo, tem-

se a possibilidade de administrar de forma eficiente e eficaz respostas e soluções, garantindo aos stakeholders a continuidade da empresa no futuro (Silva, Floriani & Hein, 2018).

A observação e análise de indicadores anteriores ao contexto atual é relevante, visto que é dessa análise que pode-se compreender a situação atual e pensar na estruturação futura da empresa. Os indicadores ilustram o cenário da empresa, e também a sua rentabilidade e liquidez, por tanto, tornando possível uma perspectiva geral das organizações (Silva, 2015)

Essas reflexões acerca do passado, presente e futuro da empresa possibilitam a comparação dos níveis de retorno e de riscos em diversos períodos, contribuindo para a tomada de decisão (Trojan et al. 2020). Diante desse contexto, evidencia-se que os indicadores de desempenho são relevantes e importantes ferramentas utilizadas para traçar o planejamento estratégico da organização e mensurar o desempenho (Fischmann & Zilber, 2000).

A mensuração do desempenho das empresas possui um papel importante, pois destaca a ascensão dos gestores diante da condução da empresa (Batistella & Einsweiler, 2021). Para os autores, o desempenho financeiro é mensurado normalmente a partir de indicadores de rentabilidade, como exemplo Retorno sobre Ativos (ROA).

A seguir podemos citar alguns estudos que utilizaram o desempenho como variável. Lee e Zhang (2017), demonstraram a utilização do retorno sobre os ativos (ROA), do q de Tobin e do retorno sobre o patrimônio (ROE) como métricas para medir o desempenho de empresas de serviços de saúde dos EUA. Os resultados sugeriram, que as políticas de saúde para aumentar a demanda por cuidados de saúde, afetariam positivamente o desempenho das empresas no setor de serviços de saúde.

Estudos de Yu, Guo e Chang (2022) pesquisaram a dinâmica da repercussão entre o choque dos preços do petróleo e o desempenho econômico global, durante o período de Covid-19 e as crises financeiras de 2008. As conclusões do

estudo mostraram que tanto as atividades econômicas quanto o preço do petróleo têm demonstrado alto poder durante o período de crises financeiras globais. Quanto a Covid-19 se destacou por interferir com maior velocidade da transmissão de informações de preços do petróleo e as atividades econômicas são muito maiores na Covid-19 do que em comparação com outras crises financeiras globais.

Na pesquisa de Ju e Zhao (2009) observaram a relação da folga organizacional e o desempenho em organizações da China, por meio da análise de 60.945 organizações. Como resultado evidenciaram que o impacto da folga no desempenho é relativamente maior em organizações privadas do que no setor público ou em capital estrangeiro.

Até o momento, discorreu-se sobre os estudos seminais e demais estudos sobre a Teoria da Contingência, Folga Organizacional e Desempenho financeiro. Quanto a discussões relacionadas ao desempenho financeiro das instituições de ensino superior e com relação à folga organizacional e crises, não encontramos estudos internacionais ou nacionais que relacionassem essas variáveis com o setor. Compreende-se que estudos com a utilização dessas variáveis e relação com o setor de ensino ainda são incipientes.

Formulação da hipótese

Tan (2003) analisou em empresas chinesas se a folga organizacional contribui de forma positiva ou negativa para o desempenho durante a transição para uma economia de mercado. Baseados nas lentes teóricas da teoria da organização e da teoria da agência, o autor formulou hipóteses que resultaram na afirmação de que a folga pode ser benéfica para o desempenho das empresas, mas, também, pode afetar o desempenho negativamente. Assim, o autor propôs investigar a relação linear entre folga e desempenho e testar uma relação curvilínea.

O estudo de Beuren, Starosky Filho e Krespi (2014) teve como objetivo, identificar a relação

entre diferentes formas de folga organizacional com o desempenho das empresas de capital aberto do Brasil. Os resultados demonstraram uma relação significativa entre a baixa folga e o desempenho financeiro, dessa forma, constataram que quanto maior a baixa folga maior será o desempenho financeiro, mas ao longo prazo esse desempenho apresenta uma tendência decrescente.

Já Wiengarten et al. (2017), basearam-se em resultados de pesquisadores da área de segurança do trabalho, onde concluíram que a redução da folga operacional prejudica os trabalhadores. Neste contexto, os autores investigaram os diferentes impactos da folga operacional e da folga financeira na segurança ocupacional, considerando diferentes condições de mercado. Para os autores, em uma organização, ao tentar se ajustar ao nível ideal de folga “nível baixo”, as empresas acabam se esquecendo da segurança ocupacional.

Kovach, Hora, Manikas e Patel (2015), investigaram e observaram 3.857 empresas, se a folga operacional produz um desempenho mais regular, em ambientes dinâmicos que são marcados pela instabilidade. Para estimação dos resultados, os autores utilizaram a análise de dados em painel, onde a variável dependente foi o desempenho medido pelo ROA.

Latham e Braun (2008), asseveram que, utilizando-se da teoria contingencial, espera-se níveis mais altos de folga financeira para amortecer os efeitos recessivos negativos sobre o desempenho da empresa. Além disso, também espera-se que os gestores reduzam o uso eficiente ao longo da recessão, resultando em efeitos de desempenho favoráveis à medida que a recessão chega ao fim.

Para George (2005), quando as empresas criam folgas financeiras, tem o objetivo de ter maior liberdade e melhores estratégias para responder ao mercado, assim permitindo lidar com as condições que o ambiente externo impõe. Porém, quanto mais folga a empresa tiver, mais os gestores o tomarão como uma reserva para incertezas do ambiente e ainda essas incertezas serão consideradas como oportunidades ao invés de ameaças (Sharma, 2000).

Wiersma (2017) afirma que durante um período de crise a folga pode ser positiva para o desempenho das empresas, mas, fora deste período a folga pode ser mais ou menos benéfica, dependendo do conjunto de oportunidades de investimento de uma empresa. Portanto, o autor afirma que os gerentes são mais capazes de utilizar a folga para melhorar o desempenho da empresa quando se têm muitos projetos lucrativos para escolher, ou seja, quando o conjunto de oportunidades de investimento é grande.

Conforme os fundamentos apresentados sobre a folga organizacional e as articulações com as medidas de desempenho em um ambiente incerto, nota-se que a maioria dos estudos e análises ocorreram em empresas de diversos setores. Porém, não se pode prever como as instituições de ensino mantiveram ou não seu desempenho perante uma pandemia da COVID-19 utilizando-se da folga organizacional. Assim, é possível propor a hipótese central do presente estudo:

Hipótese 1: Há relação inversa da crise financeira causada pela pandemia da Covid-19 na folga organizacional (H1a: folga disponível; H1b: folga recuperável; e H1c: folga potencial) e efeito no desempenho financeiro de Instituições de ensino listadas na B3.

A hipótese 1 apresenta o desdobramento de H1 para cada tipo de folga (H1a, H1b e H1c), pois cada folga tem uma relação diferente com o desempenho, pois Gruener e Raastad, (2018) sugerem que as análises das folgas sejam separadas por tipos de folgas, pois as relações entre folga e desempenho são heterogêneas, ou seja, possuem um comportamento diferente de acordo com o tipo de folga.

Elementos metodológicos da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, quanto aos procedimentos tem como característica documental, com abordagem quantitativa. Nesse sentido, a população desta pesquisa é de empresas da área educacional listadas na bolsa de valores do Brasil - B3 -

“Brasil, Bolsa, Balcão”. A amostra i é composta por 6 grupos empresariais da área educacional (YDUQS, BAHEMA, SER EDUCA, ANIMA, CRUZEIRO EDU e COGNA).

Para determinar tais amostras, levou-se em consideração a importância do setor para a economia do país. Para entendermos a importância deste setor, podemos verificar os dados de 2021 (dados disponibilizados em relatórios no site das empresas) o número total de estudantes aproximado de 4,48 milhões e representados desta forma: (i) (YDUQS) 1,1 milhão de estudantes; (ii) (BAHEMA) mais de 12 mil estudantes; (iii) (SER EDUCA) 240 mil estudantes; (iv) (ANIMA) 330 mil estudantes; (v) (CRUZEIRO EDU) 360 mil estudantes; (vi) (COGNA) 2,44 milhões de estudantes.

Como já mencionado anteriormente, durante o enfrentamento da pandemia do Covid-19, os grupos educacionais foram atingidos fortemente com a paralisação das aulas presenciais e substituição por aulas em meios digitais. Essa paralisação seguiu a Portaria nº 343, de 17 de março de 2020 do Ministério da Educação Brasil.

Nesta pesquisa, os procedimentos de coleta foram realizados usando a Base Econômica® que é uma base de dados que potencializa o acesso aos dados. Dessa forma, os procedimentos de coleta seguiram o caminho metodológico de acesso à base de dados da B3 na busca de coletas de informações acerca das demonstrações financeiras dos grupos empresariais educacionais.

A partir desse caminho, a análise fundamentou-se pela perspectiva teórica da Teoria da Contingência, por meio dos dados coletados disponíveis na Econômica abrangendo o período de 2019 a 2021, correspondendo a 11 trimestres e 66 observações, 4 trimestres de 2019; 4 trimestres de 2020 e 3 de 2021. A coleta de dados por trimestre ocorreu devido a fragilidade do número mínimo de observações anuais para análise do setor, já que o foco do estudo são as organizações do setor educacional. Dessa forma, devido ao número de organizações da área educacional serem somente seis, a análise anual não potencializa base estatística, por isso, as

observações foram realizadas considerando a periodicidade trimestral. Para a instrumentalização da pesquisa apresenta-se as variáveis da pesquisa conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Composição das variáveis da pesquisa

Variáveis	Descrição	Métricas	Autores de Base
Variável Depen.	Desempenho Financeiro (ROA)	$\frac{Ebitda}{Ativo\ total}$	Argilés-Bosch et al. (2016).
Variáveis Independen.	Folga Disponível (FD)	$\frac{Ativo\ Circulante}{Passivo\ Circulante}$	Bourgeois (1981)
	Folga Recuperável (FR)	$\frac{Desp.\ vend.\ gerais\ ADM}{Vendas\ Líquidas}$	Bourgeois (1981)
	Folga Potencial (FP)	$\frac{Exigível\ a\ Longo\ Prazo}{Patrimônio\ Líquido}$	Moses (1992)
	Pandemia (BIN)	1 = Trimestre com Pandemia 0 = Trimestre sem Pandemia	OMS (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para investigar a variável de desempenho “dependente”, utilizou-se do Retorno Sobre os ativos ROA, que segundo Zago, Mello & Rojo (2015) pode-se medir o desempenho da organização por meio do retorno dos investimentos dos acionistas, independentemente de ser originado por recursos próprios ou terceiros. Neste caso, como métrica para o ROA utilizou-se o EBITDA dividido pelo Ativo Total (Argilés-Bosch et al., 2016).

Para mensurar as variáveis independentes (i) folga disponível (FD), utilizou-se a métrica Ativo Circulante dividida pelo Passivo Circulante; (ii) folga recuperável (FR) utilizou-se a métrica Despesas com vendas gerais dividido por vendas líquidas; e (iii) a folga potencial (FP) utilizou-se a métrica exigível a longo prazo dividida pelo Patrimônio Líquido.

Para a variável Pandemia (BIN) utilizou-se valor de 1 e 0 para categorizar a pandemia ocasionada pela COVID-19. Assim, a variável

BIN é uma variável categórica binária que recebeu valor 1 nos trimestres com pandemia, e valor 0 nos trimestres sem pandemia. Os dados estão demonstrados na Tabela 2 e compreende 11 trimestres para os 6 grupos apresentados no início da seção.

Tabela 2

Pandemia da COVID-19

N	ANO	TRI	BIN	N	ANO	TRIM	BIN
1	2019	T1	0	7	2020	T3	1
2	2019	T2	0	8	2020	T4	1
3	2019	T3	0	9	2021	T1	1
4	2019	T4	0	10	2021	T2	1
5	2020	T1	0	11	2021	T3	1
6	2020	T2	1				

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Observa-se que a partir do segundo trimestre do exercício de 2020, houve o início da “pandemia”, e continua nos trimestres subsequentes. A pandemia da Covid-19 afetou diretamente a economia mundial, principalmente a dos grupos de ensino. No Brasil a pandemia teve seu início em meados do mês de março de 2020 e ganhou proporções que impactaram por exemplo no PIB “produto interno bruto. Os dados do IBGE (2022), apresentou um PIB negativo nos setores de serviços a partir do segundo trimestre de 2020 até o primeiro trimestre de 2021.

Com os dados brutos extraídos da base de dados da Economática®, categorizou-se conforme as variáveis propostas. Para análise dos dados, inicialmente foi utilizado o software SPSS®, que nos possibilitou analisar a estatística descritiva e a correlação de Pearson das variáveis. Na sequência utilizou-se o software estatístico R Studio, que nos possibilitou através do método de dados em painel analisar os dados através de regressão Pooled.

O modelo em painel segundo Gujarati e Porter (2011), permite a possibilidade de controlar a heterogeneidade de cada firma, permitindo que se capturem efeitos de choques individuais, além de choques agregados dependentes do tempo e que afetam todas as firmas indistintamente. Assim, para testar a hipótese 1 (H1a, H1b e H1c) foi proposto o seguinte modelo para os dados em Painel:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 FD_{it} + \beta_2 FR_{it} + \beta_3 FP_{it}$$

$$+\beta_4(FD_{it} * BIN) + \beta_5(FR_{it} * BIN) + \beta_6(FP_{it} * BIN) + \varepsilon_{it}$$

$$+\beta_4(FD_{it} * BIN) + \beta_5(FR_{it} * BIN) + \beta_6(FP_{it} * BIN) + \varepsilon_{it}$$

Sendo que: ROA = Retorno Sobre Ativos; FD = Folga Disponível; FR = Folga Recuperável; FP = Folga Potencial. O modelo a ser testado permite a regressão fazer a inferência em que as variáveis independentes no tempo possam interferir no desempenho (ROA) das instituições de ensino e ainda considerando as variáveis qualitativas binárias identificar se a pandemia interfere na folga Organizacional.

Espera-se que a variável $\beta\beta 1$ Folga disponível, tenha efeito positivo e significativo com a variável desempenho ROA e que a variável dummy $\beta\beta 4$ tenha efeito inverso na Folga Disponível. Para $\beta\beta 2$ folga recuperável e $\beta\beta 3$ folga potencial, espera-se efeito negativo significativo com a variável desempenho ROA e que as dummies $\beta\beta 5$ e $\beta\beta 6$ tenham efeito inverso sobre a folga recuperável e folga potencial.

Para estimar o modelo mais adequado de regressão, foi necessário fazer os testes de diagnóstico dos modelos. O primeiro teste foi a comparação do modelo Pooled com o modelo de Efeitos Fixos (within), por meio do teste F ou teste F de Chow. O resultado apresentou o valor p maior que 0,05, e desta forma o modelo Pooled é melhor do que o modelo de efeitos fixos. O segundo teste foi de Breusch e Pagan para comparação de estimativas entre o modelo Pooled e o modelo de efeitos aleatórios. O resultado demonstrou valor de p maior que 0,05 portanto o modelo pooled é superior ao modelo de efeitos aleatórios e significa ser o mais apropriado. Após a identificação do modelo mais adequado rodou-se a regressão do modelo Pooled para testar a hipótese 1.

Apresentação e discussão dos resultados

Inicialmente apresenta-se na Tabela 3 a análise de variabilidade das variáveis por meio de estatística descritiva pelas médias, desvio padrão, e variância, separados por períodos de Pandemia (BIN=1) e sem pandemia (BIN=0), a fim de permitir a compreensão do comportamento de

cada variável no período analisado.

Tabela 3

Estatística Descritiva para as variáveis

Var.	Média		Desvio Padrão		Variância	
	Sem Pand =0	Com Pand=1	Sem Pand=0	Com Pand =1	Sem Pand =0	Com Pand =1
ROA	0,04	0,02	0,05	0,03	0,00	0,00
FD	1,64	1,80	0,88	1,06	0,77	1,13
FR	0,38	0,046	0,11	0,18	0,01	0,03
FP	1,22	1,71	0,84	1,50	0,70	2,25

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como demonstrado na Tabela 3, ROA apresentou os menores resultados no período de pandemia em comparação com o período sem pandemia. Compreende-se que nesse período de pandemia o retorno sobre os ativos é menor do que em períodos sem pandemia.

Quanto às variáveis de folga organizacional, as três folgas demonstraram maiores médias em períodos de pandemia se comparado a períodos sem pandemia. Por ordem de grandeza temos (1º) a folga potencial (FP); (2º) a folga disponível (FD); e (3º) por último a folga recuperável (FR) com pouca alteração entre os períodos. Desta forma, podemos concluir que em períodos de pandemia apresenta-se um aumento na folga organizacional, mas ainda não sabemos o quanto isso influencia no desempenho financeiro, pois veremos na análise de regressão. Quanto à variância e desvio padrão, a folga disponível (FD) e a folga potencial (FP), apresentaram maiores valores, isso significa que os dados estão mais irregulares do que o ROA e a folga recuperável (FR).

Os estudos de Silva (2019), ao analisar com estatística descritiva a folga organizacional nos setores educacionais demonstrou o inverso, ou seja no período de crise a folga diminui. É possível que no período de crise analisado por Silva (2019), não ocorram muitas alterações neste setor. Portanto, para esta pesquisa, o fator pandemia da COVID-19 que alterou o formato das aulas, investimentos em tecnologia, professores e outros demonstra influência sobre a folga organizacional.

Após a análise estatística descritiva, aplicou-se a correlação de Pearson das variáveis pois como

são as três variáveis de folga organizacional, são medidas contábeis que podem estar correlacionadas, é importante fazer o teste de correlação entre elas. Silva(2019) a justificativa é que, se as variáveis forem muito correlacionadas, as inferências baseadas no modelo de regressão podem ser errôneas ou pouco confiáveis. Ademais Gujarati e Porter(2011) explicam que a colinearidade é a existência de relação linear entre duas variáveis explicativas (matriz de correlação) e de multicolinearidade a existência de relação linear entre uma variável explicativa e as demais. A Tabela 4 demonstra a Correlação de Pearson

Tabela 4

Teste de Correlação de Pearson

Correl.	ROA	FD	FR	FP
(ROA)	1,000	0,179	-0,696**	-0,051
Sig.		0,150	0,000	0,683
(FD)	0,179	1,000	-0,005	-0,413**
Sig.	0,150		0,966	0,001
(FR)	-0,696**	-0,005	1,000	-0,176
Sig.	0,0000	0,966		0,158
(FP)	-0,051	-0,413**	-0,176	1,000
Sig.	0,683	0,001	0,158	

Nota: Sig. = significância: * $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao coeficiente de correlação de Pearson, a Tabela 4 demonstra que a variável Folga Recuperável (FR) apresenta significância, mas com correlação negativa com o Desempenho financeiro (ROA). Silva (2019) afirma que embora a existência de correlação não indica o efeito de causalidade, mas causam uma diminuição nas chances das empresas obterem um desempenho acima do esperado. Quanto as outras variáveis de folga, a folga potencial (FP) e a folga disponível (FD), demonstram correlação baixa e negativa com o desempenho (ROA).

Quanto a correlação entre as variáveis da folga organizacional, (i) a folga disponível (FD) com a folga recuperável (FR), (ii) a folga recuperável (FR) com a folga potencial (FP), apresentaram uma correlação muito baixa (-0,005, -0,176), além disso não foram significativas nem ao nível de 10% de confiança. Esse resultado significa que essas variáveis não estão inferindo erros nas estimativas dos modelos econométricos. A variável da folga disponível (FD) com a folga

Potencial (FP) apresentou significância com correlação negativa (-0,413), isto significa uma correlação inversa, em que à medida que o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui. Ademais, todas as variáveis apresentaram baixa correlação, o que demonstra uma possível ausência de vieses ou efeitos de outliers para a análise dos resultados dessa pesquisa.

Após a correlação de Pearson apresenta-se os resultados da regressão do modelo Pooled na Tabela 5.

Tabela 5

Resultados da regressão modelo Pooled

Min.	1st Qu.	Median	3rd Qu.	Max.
-0,052	-0,020	-0,002	0,016	0,102

Variáveis	Estimate	Std. Error	T - Val	Pr (> t)
(Interc.)	0,120	0,018	6,500	1,887e-08***
FD	0,016	0,006	2,457	0,017*
FR	-0,281	0,042	-6,663	1,004e-08***
FP	-0,281	0,042	-6,663	1,004e-08***
FDBIN	-0,017	0,007	-2,350	0,0221*
FRBIN	0,088	0,040	2,240	0,029*
FPBIN	-0,000	0,006	-0,067	0,950

R-Squared	Adj. R-Squared	p-value
0,576	0,533	1,6571e-09

Nota: Sig. = significância; 0 ‘***’ 0,001 ‘**’ 0,01 ‘*’ 0,05 ‘.’ 0,1 ‘.’

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os resultados da regressão apresentam que o modelo é altamente significativo, pois, p valor igual a 1,6571e-09, assim menor que 5% de significância e corresponde a uma satisfatória adequação do modelo proposto. O R² indica um nível de adequação da modelagem proposta pelo modelo Pooled em 57,60 % e significa dizer que 57,60% da variável dependente ROA é explicada pelas variáveis independentes ou explicativas (FD - folga disponível, FP - folga potencial, FR - folga recuperável).

As variáveis folga disponível (FD) e folga recuperável (FR), apresentaram significância, ou seja, são variáveis de folga que influenciam no desempenho financeiro (ROA). A folga disponível (FD) tem efeito positivo sobre o ROA, de forma que a uma variação de uma unidade na FD vai influenciar o ROA, no mesmo sentido, na magnitude do coeficiente estimado (0,016). Esse resultado se alinha com os achados de outros

estudos como por exemplo: Wiengarten et al. (2017), Heinzen, Sell & Silva (2016), Argilés-Bosch et.al., (2016), Wefald, Katz, Downey, & Rust. (2010), Love & Nohria (2005), Cheng & Kesner (1997) e Bourgeois e Shing, (1983).

A FR tem efeito negativo sobre o ROA de forma que a uma variação de uma unidade na FD vai influenciar o ROA, em sentido oposto, na magnitude do coeficiente estimado (-0,281). Esse resultado se alinha com os achados de outros estudos como por exemplo: Bourgeois e Singh, (1983); Bromiley (1991); Cheng e Kesner (1997); Love e Nohria (2005); Wefald et al. (2010); Wiengarten et al. (2017); Pletsch, Boff, & Lavarda (2018).

Quanto a variável *dummy* (FDBIN) passou pelo teste de significância, mas com sinal negativo e significa que a pandemia tem efeito negativo na folga disponível (FD) ou seja, impacta na diminuição da folga. Ademais, como é uma variável de inclinação, o coeficiente vai ser (-0,017) somado ao coeficiente associado à variável FD (0,016) e assim praticamente anulando o efeito sobre o ROA.

Quanto a variável *dummy* (FRBIN) também passou pelo teste de significância com sinal positivo e significa que a pandemia tem efeito positivo na folga recuperável (FR), ou seja, impacta no aumento da folga. Ademais, como é uma variável de inclinação, este coeficiente vai ser (0,088) somado ao coeficiente associado à variável FR (-0,281).

A folga potencial (FP) não apresentou significância e isso significa que esta variável não influencia no desempenho financeiro dos grupos analisados. A variável FPBIN também não passou pelo teste de significância, o que demonstra que o período de pandemia não tem influência sobre a variável (FP) que por sua vez não tem relação com a variável de desempenho ROA. Autores como Bromiley (1991); Cheng e Kesner (1997); Wiengarten et al. (2017); Pletsch et al. (2018), encontraram coeficiente negativo desta variável folga recuperável em relação ao desempenho financeiro.

Os resultados apresentados até o momento,

corroboram com o estudo de Silva (2019) que ao analisar os tipos de folga com o desempenho de 281 empresas no período de 2007 a 2019 e levando em consideração a crise (PIB negativo) identificou que a folga recuperável isoladamente tem um efeito negativo sobre o desempenho, mas em períodos de crise, elas passam a ser benéficas para as organizações. Também identificou que a folga disponível, diminui durante a crise. O autor explica que quando o ambiente muda, parece existir um nível médio de folga disponível e recuperável onde as empresas adquirem segurança.

Beuren e Wienhage (2013) preveem que em ambientes normais, em que as empresas permanecem em uma zona de conforto, podem relaxar o monitoramento de seus recursos, e assim uma quantidade de folga é criada inconscientemente. Contudo Chiavenato (2003), assevera que quando o ambiente começa a se desestabilizar, trazendo à tona, defeitos da estrutura organizacional, esses recursos excessivos se tornam visíveis aos gestores, e então, eles são rapidamente convertidos em respostas estratégicas para as discontinuidades deste ambiente.

Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner Jr (2004), mostraram resultados que confirmaram uma relação positiva da folga disponível, recuperável e potencial com o desempenho. Nesta presente pesquisa, somente a folga disponível se mostrou positiva. Para George (2005), em seus estudos, encontrou relações lineares positivas entre a folga e desempenho, mas destacou que é possível que esta relação se torne negativa em setores mais complexos, mais competitivos.

Wefald et al. (2010) avaliaram o papel do setor na relação entre a folga e desempenho e asseveraram que a relação entre a folga e o desempenho é impactada pelo tipo de setor em que a empresa está inserida. Nesse sentido Zhong (2011), corrobora afirmando, que em determinados cenários e setores o impacto da folga sobre o desempenho pode ser substancialmente diferente.

Quanto a hipótese desta pesquisa: *Há relação inversa da crise financeira causada pela pandemia da Covid-19 na folga organizacional*

(H1a: folga disponível; H1b: folga recuperável; e H1c: folga potencial) e efeito no desempenho financeiro de Instituições de ensino listadas na B3, foi aceita, pois, nos períodos de pandemia houve inferência inversa nas variáveis de folga organizacional quando estas analisadas isoladamente.

Conforme observado, os grupos de ensino deste estudo, utilizam de forma positiva a folga disponível e de forma negativa a folga recuperável e a folga potencial, em relação ao seu desempenho financeiro. Estes resultados contribuem para a literatura teórica já existente. Ao analisarmos a pandemia (*variáveis dummies*) nas variáveis de folga, essas demonstraram coeficiente inverso, ou seja, a pandemia tem efeito negativo na folga disponível (FD) e efeito positivo na folga recuperável.

Considerações Finais

No contexto organizacional as influências externas e internas contribuem para novas adaptações nos processos de gestão. No que tange os grupos empresariais do ramo educacional, estes deparam-se constantemente com adversidades no ambiente organizacional que estão inseridas.

Neste estudo, foi considerada a folga organizacional da forma que os recursos ficam a critério dos gestores, assim, pode passar a assumir fatores contingenciais com o intuito de explicar o motivo da descontinuidade em determinados ambientes, desenvolvendo estratégias mais competitivas, e, com isso, acelerar e alavancar as respostas de uma entidade frente a mudanças que o ambiente apresenta.

Nesse sentido, a partir da abordagem da Teoria da Contingência a pesquisa reforça que o fator ambiente influencia as organizações. Cavichioli (2017) assevera que as incertezas e os riscos possuem ligação direta com os componentes do ambiente empresarial. Neste caso do estudo, a pandemia afetou diretamente os grupos educacionais tanto externos quanto internos, pois houve a necessidade além do ambiente, das adaptações quanto à Estrutura, Tecnologia e

Estratégia das empresas frente à Covid-19.

Quanto ao objetivo a pesquisa buscou, analisar as demonstrações contábeis dos grupos empresariais da área educacional listadas na B3, sob o aspecto de folga organizacional frente ao fator da pandemia e relação com o desempenho financeiro. A amostra se deu a partir de 66 observações em um recorte temporal de 2019 a 2021 em formato trimestral.

De maneira geral, somente a folga disponível e a folga recuperável apresentaram relação com o desempenho. Como já se esperava, a folga disponível apresentou coeficiente positivo e a folga recuperável coeficiente negativo. Em vista do efeito moderador da pandemia, pôde-se observar que reduziu o efeito positivo da folga disponível quase em sua totalidade e ainda reduziu parcialmente o efeito negativo da folga recuperável.

A folga potencial nesse estudo, não se mostrou ter relação com o desempenho financeiro. Conforme Wefald, et.al., (2010), asseveram que a relação entre a folga e o desempenho é impactada pelo tipo de setor em que a empresa está inserida.

Para atingir o objetivo deste estudo, este ora descrito anteriormente, foi proposta a Hipótese 1 e foi aceita, pois no período da pandemia as variáveis influenciaram inversamente sobre as variáveis de folga organizacional. Desta forma, a grande contribuição deste trabalho para a literatura foi apresentar algo novo, juntar uma relação que muito já foi estudada a “folga organizacional” com um efeito ainda não verificado a “pandemia”.

Como limitações deste estudo tem-se que existe uma pequena amostra de grupos de ensino (6 grupos) que estão listadas na B3, e muitas empresas deste setor não estão, e podem influenciar em um cenário alterado. Para pesquisas futuras, pode-se utilizar o modelo proposto por meio da aferição de outros indicadores econômicos, financeiros ou macroeconômicos, alternando a variável dependente, e independentes, com o objetivo de demonstrar relações com as formas de folga organizacional no mesmo setor de ensino ou em outros setores listados na bolsa de valores do Brasil – B3. “Brasil, Bolsa, Balcão.

Referências

- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: a configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26, 239-258.
- Antle, R., & Eppen, G. D. (1985). Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. *Management science*, 31, 163-174.
- Argilés-Bosch, J. M., Garcia-Blandon, J., & Martinez-Blasco, M. (2016). The impact of absorbed and unabsorbed slack on firm profitability: Implications for resource redeployment. *Resource Redeployment and Corporate Strategy*, 35, 1-17.
- Bae, H. S. (2011). The relationships between environment, integration and performance in supply chain contexts. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 27(1), 61-90.
- Batistella, A. J., & Einsweiler, A. C. (2021). Influência da Subvenção e Assistência Governamental no Desempenho das Empresas Listadas na B3. *Gestão E Sociedade*, 15, 4064-4087.
- Beck, F. (2013). Interfaces da folga organizacional com inovação: um estudo em empresa têxtil. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FURB - Blumenau, SC.
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do RS. *Revista de Ciências da Administração*, 16, 196-212.
- Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 19, 274-300.
- Beuren, I. M., Starosky Filho, L., & Krespi, N. T. (2014). Folga organizacional versus desempenho financeiro. Um estudo nas empresas da BM & FBovespa. *Contaduría y administración*, 59, 145-177.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management 152 Review*, 6, 29-39.
- Bourgeois, L. J., & Singh, J. V. (1983). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. In *Academy of Management Proceedings* (1983, 1, 43-47). *Academy of Management*.
- Brasil. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. *Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID - 19*. Diário Oficial da União: 1, Brasília, DF.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management journal*, 34, 37-59.
- Cavichioli, D. (2017). *Fatores contingenciais que afetam a implementação do Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais*. (Dissertação de Mestrado), Unioeste, Cascavel, PR, Brasil.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*.
- Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of management*, 23, 1-18.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28, 127-168.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 702-727.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Cambridge: Blackwell*.

- Dallabona, L. F., & Beuren, I. M. (2012). Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, 15, 545-567.
- Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., Fernandes, A. R. V. (2019). Variáveis contingenciais e sistemas de controle gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Brasil. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7 (1), 58-77.
- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner Jr, R. A. (2004). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57, 565-574.
- Dimick, D. E.; Murray, V. V., (1978). "Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management". *Academy of Management Journal*, 21, 4, 611-623.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, São Paulo: Atlas.
- Donaldson, L. (2007). Teoria da contingência estrutural. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (1, 104-131). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Donaldson, L. (2015). Structural Contingency Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Ed, Vol. 23). 2 ed. 609-614.
- Dutra, A. R. C. A. (2019). *Adoção de artefatos gerenciais: um estudo empírico a partir da teoria da contingência no âmbito de empresas do setor hoteleiro de João Pessoa*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal da Paraíba, UFPB. João Pessoa, PB, Brasil.
- Espejo, M. M. D. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada*. (Tese Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Fagundes, J. A., Petri, M., Barbosa Lavarda, R., Rodrigues, M. R., Facin Lavarda, C. E., & Crespo Soller, C. (2010). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, 26(78).
- Fiedler, F. R. E. D. (2015). Contingency theory of leadership. *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*, 232.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2000). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25.
- Garg, A., & Goyal, D. P. (2012). Striving towards strategic alignment in SMEs: an empirical analysis. *Journal of Advances in Management Research*.
- Geoffrey Love, E., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26, 1087-1108.
- George, G (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *The Academy of Management Journal*, 48, 661-676.
- Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da contingência e pesquisa contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3.
- Gruener, A., & Raastad, I. (2018). Financial Slack and Firm Performance During Economic Downturn. *GSL. Journal of Business Management and Administrative Affairs*, 1, 1-7.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica*. Amgh Editora, 5.
- Heinzen, C., Sell, F. F., & Silva, T. P. (2016). Influência da folga financeira no retorno por ações em empresas brasileiras e chilenas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, (9), 39-54.
- Herold, D. M., Jayaraman, N., & Narayanaswamy, C.R. (2006). What is the relationship between organizational slack and innovation? *Journal of Managerial Issues*. 18, 3, 372-392.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022). Sistemas de Contas Nacionais Trimestrais. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=o-que-e>

Ilbay, O. (2009). *Antecedents and effects of organizational slack*. 2009. 39f (Doctoral dissertation), Master Thesis, Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Amsterdam.

Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation - A focus on total effects. *Journal of operations Management*, 28, 345-356.

Ju, M., & Zhao, H. (2009). Behind organizational slack and firm performance in China: The moderating roles of ownership and competitive intensity. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 701-717.

Khandwalla, PN (1972). Meio ambiente e seu impacto na organização. *Estudos internacionais de gestão e organização*, 2, 297-313.

Klann, R. C., Kreuzberg, F., & Beck, F. (2014). Fatores de risco evidenciados pelas maiores empresas listadas na BM&Bovespa. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 3, 78-89.

Kanyua, N. H. (2015). *Factors influencing adoption of information and communications technology in public hospitals in Nairobi County, Kenya*. (Tese de Mestrado) - Universidade de Nairobi, Nairobi, Quênia.

Kovach, J. J., Hora, M., Manikas, A., & Patel, P. C. (2015). Firm performance in dynamic environments: The role of operational slack and operational scope. *Journal of Operations Management*, 37, 1-12.

Latham, S. F., & Braun, M. R. (2008). The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: observations from the software industry (2001-2003). *Journal of Managerial Issues*, 30-50.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Lee, D., & Zhang, F. A. (2017). Impact of the Medicaid expansion on US health services firms: Evidence from the 2010 Affordable Care Act. *Finance Research Letters*, 21, 172-177.

Li, D., Cao, C., Zhang, L., Chen, X., Ren, S., & Zhao, Y. (2017). Effects of corporate environmental responsibility on financial performance: The moderating role of government regulation and organizational slack. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1323-1334.

Li, Z. (2021). Exploring the role of organizational slack in the COVID-19 pandemic: an empirical study of the manufacturing industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Lima, A. C. M. (2016). *Folga Organizacional e Desempenho Financeiro sob a Perspectiva das Teorias da Agência e da Contingência: uma análise nos estágios do ciclo de vida organizacional*. (Dissertação Mestrado) – UFBA, Salvador.

Lima, A. C. M., da Rocha, J. S., Bruni, A. L., & Dias Filho, J. M. (2019). Folga Organizacional e Desempenho Financeiro sob a Perspectiva das Teorias da Agência e da Contingência: uma análise nos estágios do ciclo de vida organizacional. *Revista Universo Contábil*, 14, 07-27.

Lomoro, P., Verde, F., Zerboni, F., Simonetti, I., Borghi, C., Fachinetti, C., ... & Martegani, A. (2020). COVID-19 pneumonia manifestations at the admission on chest ultrasound, radiographs, and CT: single-center study and comprehensive radiologic literature review. *European journal of radiology open*, 7, 100231.

Marino, K. E., & Lange, D. R. (1983). Measuring organizational slack: a note on the convergence and divergence of alternative operational definitions. *Journal of Management*, 9, 81-92.

Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 117-136.

McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209.

Moses, O. D. (1992). Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 5, 38-54.

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

Onu News. (2020). *A Organização Mundial da Saúde declara o novo Coronavírus uma pandemia*. Recuperado de: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, v. 31, 45-62.

Pereira, D. S., Rodrigues, M. R., & Gessi, N. L. (2012). Teoria contingencial: uma abordagem teórica sobre sua evolução. *Anais do V Simpósio Ibero-americano em Comercio Internacional*.

Pletsch, C. S., Boff, M. L., & Lavarda, C. E. F. (2018). Folga Organizacional e a Tipologia Estratégica de Miles e Snow em Empresas Listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100) da BM&FBovespa. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Vitória, ES, Brasil, 25.

Raymond, L., & St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31, 82-102.

Riahi-Belkaoui, A. (1988). "The Impact of the Multi-divisional Structure on the Organizational Slack: The Contingency of Diversification Strategy". *British Journal of Management*, 9, 211-217.

Ribeiro, G.L. (2020). Medo Global. *Boletim Ciências Sociais: Cientistas Sociais e o Coronavírus*. Boletim Especial, n. 5.

Rovaris, N. R. S. (2018). *Fatores contingenciais que afetam a implementação de um sistema informacional de custos: o caso de um hospital público do oeste do Paraná*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, Pr, Brasil. Recuperado de http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4311/5/NICOLE%20ROVARIS_2018.pdf

Ruiz-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., & Llorens-Montes, F. J. (2008). The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. *Personnel Review*, 37, 509-525.

Rust, K. G.; Katz, J. P. (2002). "Organizational Slack and Performance: The Interactive Role of Workforce Changes". In: *strategic management track of the midwest academy of management conference*.

Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27, 665-679.

Sender, G. (2004) *O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros*. 2004. 226f. (Dissertação Mestrado) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

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

Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43, 681-697.

Silva, T. P., Fiirst, C., Pletsch, C. S., & Carvalho, L. C. (2019). Fatores Contingenciais e Transparência Eletrônica dos Municípios Paranaenses. *Anais do 19º Congresso USP Controladoria e Contabilidade. International Conference in Accounting*. São Paulo, SP, Brasil, 19.

Silva, A. C. D. (2019). *Da crise à oportunidade: o papel contingente da folga organizacional* (Dissertação de Mestrado). Unioeste, Cascavel, PR, Brasil. Recuperado de <http://131.255.84.103/bitstream/tede/4789/5/Adriano%20Cavalcante%20da%20Silva.pdf>

Silva, A. Da., Floriani, R., & Hein, N. (2018). Influência do desempenho econômico financeiro nas inovações tecnológicas de empresas brasileiras de capital aberto da construção civil. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11, 1088-1103.

- Silva, T. P. D. (2015). Determinant factors of the capital structure of Brazilian technology companies. *Jistem-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12, 687-708.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.
- Sinha, K. K., & Van de Ven, A. H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16, 389-408.
- Tan, J. (2003). Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: Evidence from Chinese state enterprises. *European Management Journal*, 21, 740-749.
- Tan, 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.
- Thomson, N., & Millar, C. C. (2001). The role of slack in transforming Organizations: A comparative analysis of East German and Slovenian companies. *International Studies of Management & Organization*, 31, 65-83.
- Trojan, D. A., Danielli, D., & Einsweiller, A. C. (2020). Folga Financeira Versus Desempenho Econômico: Um Estudo Em Empresas Do Setor De Petróleo, Gás E Biocombustíveis Listadas Na B3. *Anais USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, SP, Brasil, 17.
- Wefald, A. J., Katz, J. P., Downey, R. G., & Rust, K. G. (2010). Organizational slack, firm performance, and the role of industry. *Journal of Managerial Issues*, 70-87.
- Weill, P., & Olson, M. H. (1989). An assessment of the contingency theory of management information systems. *Journal of Management Information Systems*, 6, 59-86.
- Wieczorek-Kosmala, M. (2021). Impacto do COVID-19 no setor de hospitalidade: estudo exploratório de preparação para riscos impulsionados por folgas financeiras. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102799.
- Wiengarten, F., Fan, D., Lo, C. K., & Pagell, M. (2017). The differing impacts of operational and financial slack on occupational safety in varying market conditions. *Journal of Operations Management*, 52, 30-45.
- Wiersma, E. (2017). How and when do firms translate slack into better performance? *The British Accounting Review*, 49, 445-459.
- Woodward, J. (1965). Industrial organization: theory and practice. *London: Oxford Unity Press*.
- You, X., Jia, S., Dou, J., & Su, E. (2020). Is organizational slack honey or poison? Experimental research based on external investors' perception. *Emerging Markets Review*, 44, 100698.
- Yu, Y., Guo, S., & Chang, X. (2022). Oil prices volatility and economic performance during COVID-19 and financial crises of 2007-2008. *Resources Policy*, 75, 102531.
- Zago, C., Mello, G. R., & Rojo, C. A. (2015). Influência dos ativos intangíveis no desempenho das empresas listadas no índice Bovespa. *Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep*, Piracicaba, 2, 2, 92-107.
- Zheng, C., Li, Z., & Wu, J. (2021). Tourism Firms' Vulnerability to Risk: The Role of Organizational Slack in Performance and Failure. *Journal of Travel Research*.
- Zhong, H. (2011). The Relationship between Slack Resources and Performance: an empirical study from China. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 3, 1-8.