

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOSÉ ELIAS NETO

***BEYOND BUDGETING: PERCEPÇÕES E ADAPTABILIDADE AO
VAREJO BANCÁRIO BRASILEIRO – ESTUDO DE CASO***

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti

São Paulo

2007

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

E42b

Elias Neto, José

Beyond Budgeting: percepções e adaptabilidade ao varejo bancário brasileiro – estudo de caso / José Elias Neto. - - São Paulo, 2007.
103 f.

Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Orçamento - Bancos 2. Sistemas de informação gerencial

CDD 658.152

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ ELIAS NETO

BEYOND BUDGETING: PERCEPÇÕES E ADAPTABILIDADE AO VAREJO
BANCÁRIO BRASILEIRO – ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção de título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. João Bosco Segreti

Prof. Dr. Osias Santana de Brito

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo, 6 de Setembro de 2007

DEDICATÓRIA

Aos administradores amigos, que acreditam em sistemas de gestão que valorizam as pessoas,
favorecendo o crescimento profissional e pessoal dos membros de suas equipes.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Bosco Segretti, sempre disposto e colaborador, sem o qual não seria possível atingir o atual nível de profundidade nas análises e relatórios.

Aos colegas de trabalho que responderam ao questionário em curto espaço de tempo, com sinceridade e dedicação, possibilitando o sucesso da pesquisa.

“É extremamente difícil para nós perceber que algo novo está a caminho, mesmo quando, olhando para trás, nós imaginamos como poderíamos ter visto todos os sinais”.

(WALLANDER, 1999)

RESUMO

Este trabalho relata uma pesquisa concluída no primeiro semestre de 2007, sobre as percepções de administradores de um grande banco brasileiro de varejo, a respeito do processo orçamentário e comportamentos a ele vinculados. São apresentados os princípios do *Beyond Budgeting* e analisada sua aplicabilidade à instituição estudada. O tema, pouco conhecido no Brasil, apresenta-se como um modelo de gestão sem orçamentos, mais eficiente e adaptado ao atual momento de desenvolvimento das empresas. Foi utilizado o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa e aplicado um questionário ao quadro gerencial da empresa. Os dados foram analisados com apoio do software estatístico SPSS e apresentados em forma descritiva e analítica. Buscou-se detectar as percepções dos administradores sobre a existência de falhas na utilização do orçamento na forma tradicional e evidências de comportamentos indesejados. O questionário possui dezoito assertivas sobre o tema, sobre as quais foram aplicadas técnicas multivariadas de análise de dados. Com análise fatorial e de *clusters*, consegue-se definir dois grupos de respondentes e suas respectivas visões sobre as afirmativas apresentadas no questionário. O estudo detectou que são percebidas falhas no sistema atual, possibilitando concluir sobre a necessidade de adoção de novo modelo. Com base no referencial teórico e nas análises efetuadas, foi possível apresentar sugestões de princípios e procedimentos para a adaptação do *Beyond Budgeting* à organização pesquisada.

Palavras-chave: Orçamento - Bancos. Sistemas de informação gerencial.

ABSTRACT

This work is a product of research developed over Brazilian financial market, specifically a big retail bank, where was investigated managers perceptions about budgeting process and behaviors. There are presented Beyond Budgeting principles and analyses if it's applied to the institution. The subject is not familiar to Brazilian companies. It's an alternative management model, without budgeting process, more efficient and adapted to this development time, when companies have to be fast in competitive market. The method used as research strategy was Case Studies and a questionnaire was applied to the managers of that bank. The data was analyzed with SPSS software support. They are shown in descriptive and analytical views. The intention is to detect perceptions from managers about problems using traditional budgeting systems and evidences about questions arisen by BBRT. There were developed eighteen questions about the theme, analyzed by multivariate technique. Factor and cluster analysis detected two groups for respondents and respective views, with conclusive response to adopt the new model. Based on theory references and analyses, it was possible to suggest principles and procedures to be used by studied company to adapt to Beyond Budgeting.

Key-words: Budget - Banks. Management information systems.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Do Orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo.....	20
FIGURA 2 – Estratégia, Planos e Orçamentos.....	22
FIGURA 3 – <i>Beyond Budgeting</i> – Princípios para um Processo Adaptativo.....	30
FIGURA 4 – Processos Dinâmicos de Gestão	31
FIGURA 5 – <i>Beyond Budgeting</i> e os Fatores de Sucesso	32
FIGURA 6 – Metas Relativas no Svenska Handelsbanken.....	34
FIGURA 7 – Ferramentas de Apoio à Gestão.....	35
FIGURA 8 – Organograma do Banco	50
FIGURA 9 – Metas Fixas Relacionadas ao BSC	52
FIGURA 10 – Metas Relativas Apoiadas por <i>Rolling Forecast</i>	69
FIGURA 11 – Aperfeiçoamento do Sistema de Gestão	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os Seis Objetivos Principais do Orçamento.....	23
QUADRO 2 – Comparação entre os Processos Orçamentários.....	25
QUADRO 3 – Comparação do Orçamento Tradicional ao <i>Beyond Budgeting</i>	28
QUADRO 4 – Demonstração das Assertivas da Pesquisa	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos Respondentes.....	53
TABELA 2 - Fatores Retidos e Variância.....	54
TABELA 3 – Matriz de Fatores Rotacional.....	55
TABELA 4 – Variáveis que Compõem Cada Fator.....	57
TABELA 5 – Teste de Mann-Whitney	60
TABELA 6 – Diferença entre os Clusters – Fator 1.....	61
TABELA 7 – Diferença entre os Clusters – Fator 2.....	62
TABELA 8 – Diferença entre os Clusters – Fator 3.....	62
TABELA 9 – Diferença entre os Clusters – Fator 4.....	63
TABELA 10 – Diferença entre os Clusters – Fator 5.....	64
TABELA 11 – Correlação entre os Clusters e as Variáveis Categóricas.....	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Escolha do tema	14
1.2	Relevância do estudo e justificativa	15
1.3	Formulação do problema	15
1.4	Objetivo.....	16
1.5	Descrição dos capítulos.....	16
1.6	Limitações do estudo	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Evolução do orçamento.....	18
2.2	Orçamento: conceitos, princípios e características	20
2.3	<i>Beyond Budgeting</i> – histórico e princípios	25
2.4	Estrutura do modelo <i>Beyond Budgeting</i>	28
2.5	Aprendendo com um Banco Sueco.....	32
2.6	Ferramentas de apoio ao <i>Beyond Budgeting</i>	34
2.6.1	Sistemas de Informações Gerenciais	35
2.6.2	<i>Activity Based Management</i> – ABM	36
2.6.3	<i>Rolling forecast</i>	37
2.6.4	<i>Value Based Management</i> – VBM	38
2.6.5	<i>Benchmarking</i>	39
2.6.6	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC	39
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	42
3.1	Procedimentos técnicos.....	42
3.2	Instrumento de pesquisa.....	43
3.2.1	O questionário.....	43
3.3	Análise dos dados.....	45
3.3.1	Análise fatorial.....	45
3.3.2	Análise de <i>cluster</i>	47
4	A PESQUISA E A ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1	Perfil da empresa.....	49
4.2	Orçamento e gestão	50
4.3	Resultados da pesquisa.....	51
4.3.1	Análise descritiva.....	52
4.3.2	Análise fatorial.....	53
4.3.3	Análise de cluster.....	58
4.3.4	Perfil dos <i>clusters</i> e categorias dos respondentes	66
5	PROPOSTA DE MODELO COM UTILIZAÇÃO DO <i>BEYOND BUDGETING</i>....	68
5.1	Papel dos <i>rolling forecasts</i> e BSC	68
5.2	Constituição dos indicadores e avaliação de desempenho	69
5.3	Ferramentas de apoio	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS	76
	GLOSSÁRIO	79
	APÊNDICE A - Protocolo para o estudo de caso	81
	APÊNDICE B – Questionário	83
	APÊNDICE C – Banco de dados do questionário	85
	APÊNDICE D – Estatística descritiva por questão.....	95

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa tem uma estratégia para se manter no mercado e ser competitiva. Uma empresa pequena, por seus dirigentes, às vezes age intuitivamente, mas, à medida que se consolida em sua área de atuação, passa a adotar ou criar modelos de gestão que levam à evolução e ao aperfeiçoamento de sua visão e planejamento estratégico.

Mintzberg et al. (2000), ao demonstrarem a evolução do pensamento estratégico ao longo da história, consideram dez vertentes, cada uma com virtudes e deficiências, que, isoladamente, não seriam capazes de resolver o dilema da vida empresarial. Independentemente do conceito a ser adotado, busca-se um padrão, um comportamento consistente a ser perseguido a longo prazo.

Para garantir que seu planejamento estratégico seja seguido, as empresas normalmente utilizam orçamentos, em que são projetados números e expectativas para períodos futuros. Essa ferramenta é entendida como uma forma de controlar e acompanhar as metas estabelecidas pela cúpula da empresa, e é base para análise do desempenho de cada unidade dentro da empresa, assim como para indicadores, como o *Balanced Scorecard*.

Segundo Zdanowicz (apud LUNKES, 2003), o orçamento, como é conhecido atualmente, teve sua origem no setor público, e foi utilizado por uma empresa privada, a Du Pont de Memours (EUA), pela primeira vez, em 1919. Lunkes (2003) apresenta a evolução do processo orçamentário desde sua criação, passando por seis etapas: Orçamento Empresarial, Orçamento Contínuo, Orçamento de Base Zero, Orçamento Flexível, Orçamento por Atividades e Orçamento Perpétuo. Nas pesquisas realizadas, percebe-se que, enquanto alguns autores estudam a evolução do processo orçamentário, outros o criticam e defendem sua extinção.

Recentemente, surgiu uma nova tendência: o *Beyond Budgeting* (BB) que, traduzido do inglês, seria “além do orçamento”. No final da década de 90, levantou-se a discussão sobre os custos despendidos com o processo orçamentário, além de outros fatores comportamentais, questionando-se a sua necessidade.

A discussão começou com publicações de Peter Bunce, Jeremy Hope e Robin Fraser que, em 1998, fundaram o *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), um grupo independente de pesquisa internacional, em resposta à crescente insatisfação com o processo orçamentário.

Esses defensores do fim do orçamento consideram a forma tradicional de orçamentação e os sistemas de avaliação de performance como responsáveis (pelo menos

parcialmente) por desvios de comportamento, dificuldades na correta alocação de recursos e tomada de decisões míopes. O termo *Beyond Budgeting* vem sendo utilizado na sua nomenclatura original, sem a tradução para o português.

No Brasil, esse modelo ainda não é muito utilizado. Segundo o BBRT, são poucas as empresas que já trabalham *sem* orçamentos no país, destacando-se a indústria química Rhodia, e empresas de tecnologia como Philips e Ericsson, além de outras que estão tentando extinguir os orçamentos, como Datasul e Votorantim Celulose e Papel (VCP).

Ao analisar o setor financeiro, em que se baseia este estudo, percebe-se que há ampla predominância da utilização de sistemas apoiados por orçamentos fixos, com vinculação direta da remuneração variável dos executivos e colaboradores das empresas ao cumprimento das metas neles estabelecidas.

Os desafios e transformações previstos para os próximos anos obrigarão os bancos a reverem muitos conceitos. Até 2010, todas as instituições financeiras deverão adaptar seus sistemas contábeis para se adequar aos padrões internacionais, de acordo com uma recente decisão do Banco Central (BRASIL, 2006).

A redução das taxas básicas de juros e as previsões de ajustes ainda mais fortes nos próximos períodos podem levar à significativa diminuição nos lucros, principalmente pelo seu impacto direto nos “*spreads*”. Será cada vez mais difícil compensar a redução de resultados com o realinhamento de tarifas ou o “crescimento natural” do volume de negócios, pois as melhorias nas condições macroeconômicas deverão levar o Brasil ao “grau de investimento”, o que certamente atrairá fortes competidores externos para o setor.

Tendo em vista esse conjunto de transformações e desafios, é possível que, para se manter a competitividade dos bancos brasileiros, seja necessária alguma mudança nos sistemas de gestão. Uma alternativa poderia ser a adoção de um modelo sem orçamento. Diante disso, cabe questionar se há indícios dos “malefícios” do orçamento em uma instituição que possam indicar que o *Beyond Budgeting* trará maior dinamismo, maior competitividade e, conseqüentemente, garantirá resultados futuros favoráveis.

O presente estudo tem foco em um banco nacional de varejo de grande porte, que adota o BSC como modelo de Gestão Estratégica, baseado em um orçamento relativamente rígido, visando a detectar indícios dos problemas ocasionados pelo processo orçamentário na empresa e os impactos da adoção do *Beyond Budgeting*.

1.1 Escolha do tema

O tema *Beyond Budgeting* tem ganhado expressivo destaque, pelo menos fora do Brasil. Uma pesquisa no site Google Scholar, dedicado a buscas de pesquisas e publicações, em 10.07.2007, apresentou 49.200 citações com as duas palavras. O modelo de gestão *Balanced Scorecard* - BSC, mais popular, tem 24.700 citações no mesmo site. Sobre os dois assuntos em conjunto, foram 1.850 citações, demonstrando que, além de estar se popularizando, o *Beyond Budgeting* vem sendo estudado juntamente com o modelo de gestão mais utilizado no momento.

De acordo com Max (2005), um grande número de empresas ligadas a serviços financeiros têm adotado as linhas do *Beyond Budgeting* nos últimos anos. Dentre os motivos que as incentivam a mudar seu sistema de gestão, destaca:

- a) o desejo de melhorar a precisão nas estimativas;
- b) a necessidade de direcionar o foco para negócios de alta performance;
- c) a necessidade de incrementar a agilidade e conformidade dos negócios às condições de competição do mercado.

Entretanto, ainda não há livros publicados no Brasil com referências diretas ao tema. Em uma pesquisa no site de gerenciamento e acesso a informações por meio de assinatura de periódicos EBSCO, em 16.06.2007, foram localizados 49 artigos relativos ao tema, e apenas um no Brasil. Nas revistas da ANPAD e USP, o tema não é citado diretamente em títulos de artigos recentes.

Frezatti (2004) efetuou uma análise comparativa sobre os questionamentos do BBRT em relação ao orçamento tradicional, e concluiu que alguns problemas não seriam resolvidos pelo novo modelo, além da possibilidade da criação de outros. Barbosa Filho e Parisi (2004) entenderam que ainda havia carência de comprovação empírica da aplicação do modelo, mas admitem que seus princípios são avançados e capazes de gerar conhecimento nas empresas.

O tema foi escolhido por sua relevância, modernidade e pouca utilização no Brasil, tornando-se de grande interesse acadêmico.

1.2 Relevância do estudo e justificativa

O setor financeiro ocupa uma posição de destaque no país, pois os grandes bancos têm apresentado resultados cada vez mais expressivos. Nos últimos anos, o processo de fusões e aquisições tem envolvido elevados valores e, apesar do estágio de subdesenvolvido ou “em desenvolvimento” do país, esse setor apresenta uma tecnologia tão alta que os produtos e serviços oferecidos estão a nível de primeiro mundo.

Assim, o estudo é relevante por abordar esse importante setor da economia, que vem funcionando bem com o atual sistema de gestão, e ousa sugerir alterações ao verificar sua adaptabilidade a algo novo, o *Beyond Budgeting*. Também se destaca a utilização de técnicas multivariadas de análise de dados, apresentando resultados consistentes e inovadores.

1.3 Formulação do problema

Apesar da formulação de problemas não ser feita mediante procedimentos rígidos e sistemáticos, deve-se seguir algumas regras práticas:

(a) o problema deve ser formulado como pergunta; (b) o problema deve ser claro e preciso, (c) o problema deve ser empírico; (d) o problema deve ser suscetível de solução; (e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. (GIL, 2002, p. 26).

A criação de novas ferramentas e sistemas de gestão podem promover grandes transformações nas empresas. O modelo de Taylor e Fayol, por exemplo, provocou uma revolução na forma de administrar em sua época. A visão de posicionamento estratégico de Porter fez com que as indústrias se movimentassem e enxergassem melhor a concorrência. Mais recentemente, o surgimento do *Balanced Scorecard* trouxe novas variáveis para o entendimento do funcionamento da empresa, além dos objetivos financeiros imediatos, provocando mudanças e evolução nos sistemas de gestão.

O surgimento da Contabilidade Gerencial e da Controladoria possibilitou maior conhecimento e controle da situação econômico-financeira das companhias. A visão do orçamento tem sido importante nas previsões, projeções e controle dos resultados. Entretanto, questionamentos como os de Hope e Fraser (2003a), Jensen (2001) e outros levam a entender que alguns problemas não são superados, mesmo com a evolução do processo orçamentário, o que pode ser indício da necessidade de novas mudanças.

Diante do exposto, em relação à empresa, base para a elaboração deste estudo de caso, faz-se o seguinte questionamento:

Existem evidências suficientes que justifiquem a substituição do atual modelo de gestão, baseado em orçamentos fixos, pelo *Beyond Budgeting* na instituição financeira estudada?

1.4 Objetivo

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar a percepção dos gestores da empresa pesquisada em relação a problemas no processo orçamentário, verificando a aplicabilidade do modelo *Beyond Budgeting* a uma instituição financeira nacional de varejo.

1.5 Descrição dos capítulos

O trabalho está organizado como se segue:

- a) capítulo 1: Introdução;
- b) capítulo 2: Referencial teórico, em que são apresentados os modelos de orçamento, as características principais e comparativos, o *Beyond Budgeting*, as vantagens e desvantagens e a possibilidade de sua utilização em conjunto com BSC (modelo de Gestão Estratégica adotado pela instituição estudada);
- c) capítulo 3: Metodologia de pesquisa, com destaque para o método Estudo de Caso e os detalhes da coleta e análise dos dados;
- d) capítulo 4: Pesquisa e análise dos dados, em que é apresentado o modelo do processo orçamentário do Banco e sua interligação com o sistema de gestão, descrição e análise dos dados coletados por questionário;
- e) capítulo 5: Proposta de modelo *Beyond Budgeting*, como possível solução para os problemas detectados;
- f) capítulo 6: Considerações finais.

1.6 Limitações do estudo

O estudo focaliza a área de varejo da instituição financeira que corresponde a aproximadamente 70% de seu quadro de funcionários e parte expressiva de seus resultados. A parte do orçamento abordada no estudo de caso refere-se a itens que interferem nas metas e medidas de desempenho no varejo, com foco na região delimitada. Assim, além de não abranger áreas internas, atacado e outras, não foram abordados orçamentos de capital, caixa e investimento, exceto quando implícitos na visão conceitual do *Beyond Budgeting*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do orçamento

Segundo Lunkes (2003), a necessidade de orçar é do tempo do homem das cavernas, que precisava prever a quantidade de comida necessária para suportar o inverno. As raízes contemporâneas da prática do orçamento começaram na Inglaterra, com a Constituição de 1689.

Até o século XIX, com seu desenvolvimento e agregação de novos conceitos nos países europeus, como França e Reino Unido, surgiram a programação fiscal, a organização dos relatórios, a departamentalização, o estabelecimento do período fiscal de um ano e, ainda, a criação das áreas de auditoria e controladoria.

No início do século XX, nos Estados Unidos, houve o “movimento do orçamento público”, pelo qual se desenvolveram conceitos e práticas de planejamento e administração financeira. Nova Iorque foi a primeira cidade a implementar o orçamento público, em 1907.

Segundo Peleias e Bacci (2004), os primeiros grandes movimentos da contabilidade no Brasil ocorreram após a chegada da família real, no século XIX. Após a publicação da obra “Princípios de Economia Política” em 1804 pelo Visconde de Cairu, criou-se a Real Junta do Comércio, em 1808 e, no ano seguinte, a criação oficial do ensino de contabilidade e um sistema de Direito Comercial.

De acordo com Ricardino Filho (1999), a evolução histórica do ensino tem grande influência sobre a contabilidade no Brasil. Dentre outros fatos, destaca a criação da “Cadeira de Economia Política” em 1808, que, mais tarde (1846), seria denominada “Aula de Comércio”; a fundação da “Escola Prática de Comércio de São Paulo”, em 1902, cujo nome mudaria para Escola de Comércio Armando Álvares Penteado, em 1907; e a elevação do ensino da contabilidade ao nível universitário, em 1945.

Segundo Zdanowicz (apud LUNKES, 2003), a utilização de orçamento em empresas privadas começou nos Estados Unidos, em 1919. No Brasil, começou-se a estudar o processo orçamentário em 1940, mas seu apogeu ocorreu a partir de 1970, quando grandes empresas começam a adotá-lo com mais frequência. Abaixo, na figura 1, tem-se a evolução do orçamento nas empresas em seis etapas:

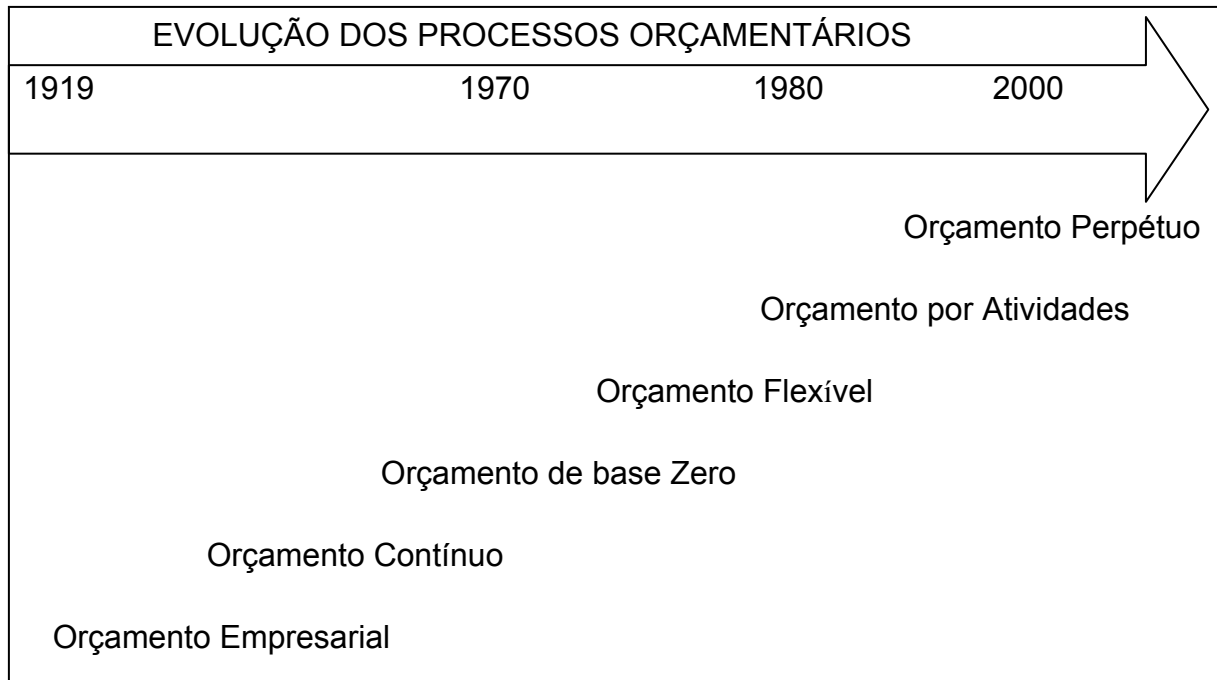


Figura 1 – Do Orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003, p. 48).

Na visão de Lunkes (2003), a primeira fase, desde a sua adoção pelas empresas, focaliza o orçamento empresarial, em que se faz a projeção dos recursos baseada nos objetivos e o controle pelo acompanhamento dos dados contábeis.

Em seguida, surgiu o orçamento contínuo, cujo objetivo era a atualização constante dos valores orçados, passando a excluir os dados do período concluído e a incluir um novo a cada análise. Por exemplo, se a empresa determina uma abrangência de doze meses para o orçamento, com avaliações trimestrais, sempre que termina um trimestre, são orçados valores para um novo trimestre no final do ciclo. Ou seja, sempre há projeções para os próximos doze meses, sem vinculação ao ano civil.

O surgimento do orçamento de base zero traz a visão de que as projeções de todos os recursos partem da estaca zero, ou seja, desprezam-se os períodos anteriores e o orçamento sempre é elaborado como se fosse a primeira vez.

O conceito de “orçamento flexível” surgiu para avaliar os resultados obtidos em comparação com o nível de atividade da indústria, analisando comportamento de custos e receitas em cada cenário.

O orçamento por atividades leva à projeção de recursos nas atividades por meio de direcionadores. Seu principal objetivo é determinar a quantidade de recursos necessária para alcançar o nível de produção desejada.

A principal característica do orçamento perpétuo é que os planos são revistos, sempre que ocorre um evento-chave, ou seja, diferentemente do orçamento contínuo, as novas projeções ocorrem em função de eventos e influenciam no plano estratégico da empresa, não em períodos pré-determinados.

2.2 Orçamento: conceitos, princípios e características

O conceito de orçamento está ligado à previsão ou projeção de receitas, despesas e outros elementos relevantes, com enfoques muitas vezes direcionados ao setor industrial. O dicionário *Koogan e Houaiss* (1998) o descreve como “cálculo da receita e da despesa/descrição pormenorizada dos materiais e das operações necessárias para realizar uma obra com a estimativa da despesa (...)”. Orçar é definido como “calcular, avaliar, fazer estimativa”.

Para Rachlin (1999), orçamento é a expressão formal dos planos e objetivos de gestão que cobre todas as fases operacionais por um período específico de tempo. Já para Brookson (2000) e Horngren, Foster e Datar (1997), dentre outros, o orçamento tem as seguintes características:

- a) detalhamento de atividades futuras em um plano;
- b) quantificação das expectativas;
- c) materialização em valores dos projetos e planos;
- d) abordagem de aspectos financeiros e não financeiros.

Welsch (1983, p. 21) substitui a expressão “planejamento e controle dos resultados” por orçamentos globais ou controle orçamentário, e os define como “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

Brookson (2000) indica que os sistemas de avaliação de desempenho (conseqüentemente, o de recompensas) devem ser baseados no orçamento. Para os defensores do modelo *Beyond Budgeting*, como Jensen (2001, p. 2, tradução nossa), “sistemas de recompensa baseados em orçamento recompensam as pessoas por mentir e mentir sobre suas mentiras, e as punem por dizerem a verdade”.

Em sentido estrito, pode-se efetuar orçamentos de compras, vendas, investimento, produção, despesas de comercialização e administração, caixa, capital e outros, o que não será abordado neste estudo, cujo enfoque é o processo orçamentário, que está intimamente ligado ao sistema de gestão e à estratégia corporativa, como mostra a Figura.:

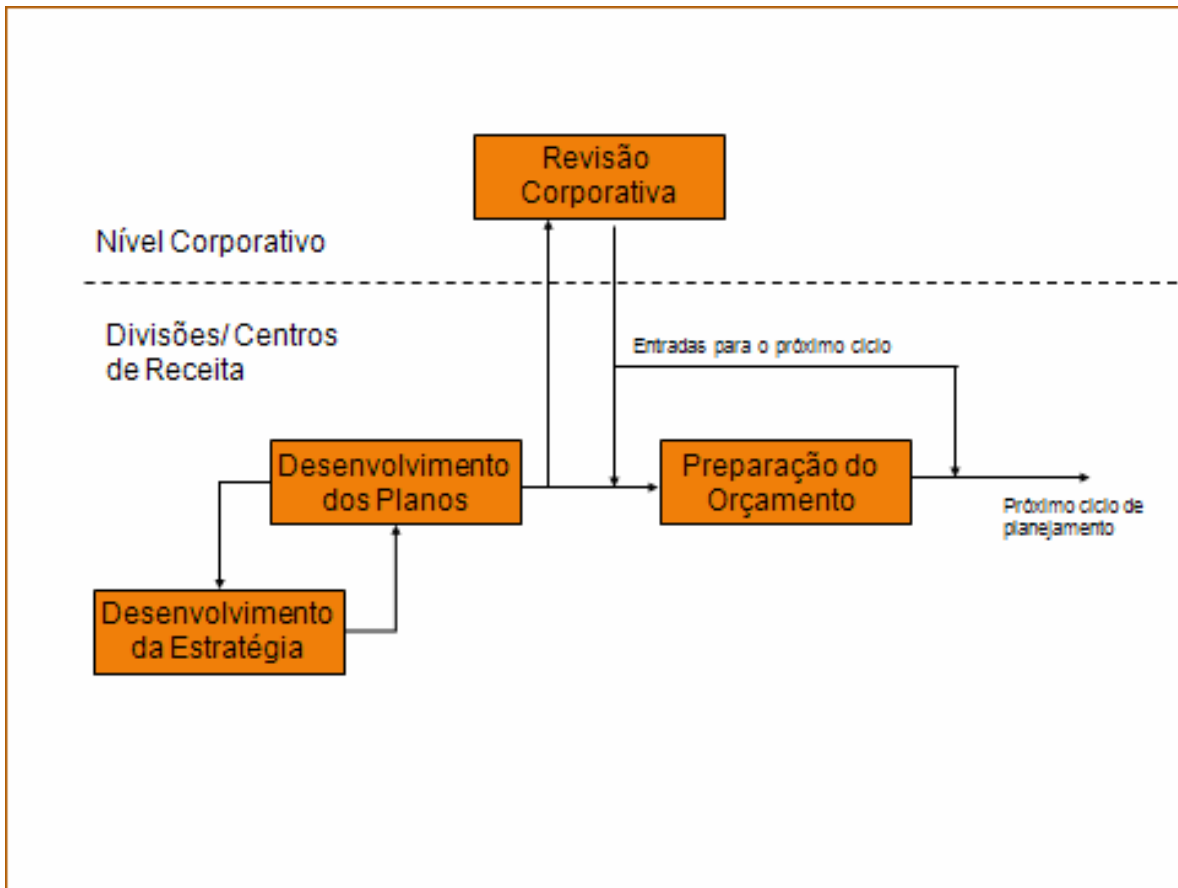


Figura 2 – Estratégia, planos e orçamentos
 Fonte: adaptado de Rachlin (1999, p.1.3)

Como pôde ser observado, a preparação do orçamento acontece em nível abaixo do corporativo, e é dependente das estratégias e planos das unidades, inter-relacionados com as orientações e revisões do topo da administração da empresa. O Quadro 1 apresenta os seis objetivos do orçamento:

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático, que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 1 – Os Seis Objetivos Principais do Orçamento

Fonte: Brookson (2000, p.9)

Esse conjunto de objetivos não garante a eficácia do processo orçamentário, que tem desvantagens e limitações. Nesse sentido, Brookson (2000, p.19) assevera que:

- Orçamentos aumentam a papelada e podem drenar muita força de trabalho, sobretudo em seus estágios iniciais;
- os resultados de um orçamento emergem lentamente, já que os benefícios só serão vistos no ano seguinte;
- orçamentos exigem uma certa padronização, o que pode levar à falta de flexibilidade;
- orçamentos podem encontrar resistência por parte de gerentes relutantes em adotar novos procedimentos.

Lunkes (2003) aponta os fatores que podem levar o orçamento a falhar:

- a) estrutura organizacional inadequada;
- b) sistema de custeio inadequado;
- c) falta de apoio da cúpula da empresa;
- d) falta de flexibilidade suficiente para reformular as estimativas;
- e) técnica rudimentar de revisão;
- f) papelada com detalhes excessivos;
- g) uso excessivo de série histórica para estabelecimento dos objetivos;
- h) aplicação de cortes gerais nos custos, sem analisar detalhes de cada área;
- i) análise tardia dos resultados, não corrigindo de imediato eventual anomalia;
- j) excessiva associação dos custos na preparação do orçamento;
- k) incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à conseqüente modificação das metas.

Na busca por sistemas orçamentários mais eficientes, que corrigissem problemas do modelo anterior, foram desenvolvidos diversos tipos de orçamento. Segundo Lunkes (2003),

os processos orçamentários são estabelecidos em função da unidade de medida, da classificação das transações, do comportamento modelizado de custos, do nível de análises previstas ou da forma de elaboração.

O processo adotado por uma empresa pode ser flexível em relação ao comportamento modelado de custos e contínuo em função da forma de elaboração. As principais vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de processos orçamentários são apresentadas no Quadro 2:

	Orçamento Empresarial	Orçamento Contínuo	Orçamento de Base Zero	Orçamento Flexível	Orçamento por Atividades	Orçamento Perpétuo
Característica Principal	Estima recursos, cuja base são valores dos anos anteriores	Estima recursos continuamente	Estima recursos da estaca zero	Estima recursos para vários níveis de atividades	Estima recursos, utilizando direcionadores de custo e receita	Estima recursos com base na relação causa-efeito
Tempo de Ciclo	Anual	Menos que 1 ano (contínuo)	Geralmente anual	Anual	Geralmente anual	Menos que 1 ano (ocorrência de evento-chave)
Principais Vantagens	Focaliza-se em recursos necessários para atender à demanda. Planificação das atividades da empresa.	A redução de custos tende a ser feita de forma gradual. Possibilidade de incluir variáveis durante o ciclo. Elabora orçamentos com maior precisão.	Tende a eliminar ineficiências do passado. Focaliza a redução de gastos. Necessidade de justificar o porquê da necessidade do recurso.	Possibilidade de cobrar responsabilidade e pelas variações. Projeta recursos necessários para atender àquele nível de atividade. Possibilidade de determinar o equilíbrio financeiro.	Sincroniza processos, atividades e objetos de custo. Projeta recursos necessários para atender os objetos dos custos.	Projeta recursos necessários ao atendimento do cliente. Autoriza os gestores a utilizarem recursos conforme a necessidade do trabalho. Tende a localizar as causas dos problemas
Principais Limitações	Perpetua ineficiência dos anos anteriores. Com frequência, inclui cortes iniciais arbitrários pela alta administração, com base em porcentagem fixa.	Perpetua ineficiência dos anos anteriores.	Costumaseer muito burocrático. Maior necessidade de tempo de elaboração.	Maior necessidade de entendimento dos custos (fixos e variáveis)	Alto grau de complexidade em sua elaboração. Necessidade de software sofisticado.	Alto grau de dificuldade para estabelecer a relação causa-efeito.

Quadro 2 – Comparação entre os processos orçamentários.

Fonte: Lunkes (2003, p. 88)

Segundo Lunkes (2003, p.19), “o orçamento funcionava bem quando as condições de mercado eram estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis”. Assim é necessária uma visão mais moderna, que absorva as grandes mudanças tecnológicas e comportamentais dos últimos anos.

Na busca pelo aperfeiçoamento do orçamento, são criadas visões e interações diversas. Rachlin (1999) apresenta alguns exemplos:

- a) *bracket budgeting*: Combinação sinérgica de conceitos básicos de modelagem e simulações que possibilitam gerir um entendimento adequado do futuro, utilizado em complemento aos processos orçamentários tradicionais, com foco nas unidades com maior grau de incerteza sobre as projeções;
- b) aplicação da Lógica Fuzzi ao Processo Orçamentário: Técnica sofisticada para aperfeiçoar as projeções. A modelagem Fuzzi tenta medir, da maneira mais significativa e acurada possível, as incertezas do mundo de negócios. Não se trata de alterações no processo orçamentário, e sim de uma ferramenta de apoio.

Com todas as mudanças, modernização e ferramentas de apoio ao orçamento, falta consenso sobre o melhor método e sua real necessidade. Para Hope e Fraser (2003b), Pflaeging (2005), Jensen (2001) e outros, não há como aperfeiçoar o orçamento, um mal que prejudica as instituições, trazendo custos e provocando análises e comportamentos inadequados.

2.3 *Beyond Budgeting* – histórico e princípios

Beyond Budgeting é uma metodologia de gestão flexível, descentralizada e participativa, que abomina os orçamentos como base para a gestão e controle de resultados, prática comum entre os sistemas de gestão tradicionais.

De acordo com Hope e Fraser (2003a), no final da década de 90, por meio do CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing International*), um consórcio internacional de pesquisa, foi criado o BBRT – *Beyond Budgeting Round Table*. Já em 1988, 33 empresas juntaram-se a esse grupo, cujo propósito é encontrar formas de substituição do orçamento tradicional por um novo modelo, diferente e melhor. Para os autores (2003), o número de adeptos e patrocinadores das pesquisas tem crescido significativamente.

Os mesmos autores (2003) afirmam que os processos orçamentários, adotados hoje pela maioria das empresas, devem ser abolidos. Apesar de parecer uma proposta radical, é necessária para a transformação de organizações de hierarquia centralizada em redes descentralizadas que consigam adaptação mais rápida às condições de mercado.

Eles (2003) ainda acreditam que a tecnologia e o amplo leque de ferramentas gerenciais são suficientes para uma gestão moderna e eficaz, mas a maioria das empresas fica

presa pelo orçamento, já que a cultura de comando e controle impede que conceitos de descentralização e *empowerment* prevaleçam.

Para os mesmos autores (2003), as empresas consomem com orçamento 25.000 dias-homem a cada US\$ 1 bilhão de faturamento. Segundo Jensen (2001), as empresas pagam as pessoas para mentir, ao afirmar que gastam fortunas com planejamento orçamentário e discussões inócuas, e que o processo incentiva os executivos a mentirem quanto à verdadeira capacidade da equipe, buscando orçamentos “favoráveis” que facilitem a conquista de bônus, em vez de incentivar a conquista do mercado e vencer os concorrentes.

Para Hansen, Otley e Van der Stede (2003), o orçamento tem fraquezas, e as principais são:

1. o orçamento consome tempo para montá-lo;
2. os orçamentos limitam a responsabilidade e se transformam freqüentemente em barreira para as mudanças;
3. os orçamentos raramente têm foco estratégico e freqüentemente são contraditórios;
4. orçamentos agregam pouco valor, especialmente devido ao tempo gasto para prepará-lo;
5. orçamentos são concentrados em redução de custo e não em criação de valor;
6. orçamentos fortalecem a linha de comando-controle vertical;
7. os orçamentos não refletem os surgimento de estruturas de rede de trabalho que as organizações estão adotando;
8. orçamentos encorajam “jogos” e comportamentos indesejáveis;
9. orçamentos são desenvolvidos e atualizados com muita freqüência;
10. orçamentos são baseados em suposições e premissas infundadas;
11. orçamentos amplia as barreiras entre áreas da empresa mais do que encorajam o compartilhamento ou sinergia;
12. orçamentos fazem as pessoas se sentirem desvalorizadas.

Com todos esses problemas, Hansen, Otley e Van der Stede (2003), Jensen (2001) e Hope e Fraser (2003b) entendem que é preciso eliminar o processo orçamentário. Porém, o fim do orçamento é apenas uma parte do modelo. Na visão de Pflaeging (2005), o *Beyond Budgeting* é uma alternativa ao modelo “taylorista”, de comando e controle de gestão. Mais que planejamento e avaliação de desempenho, é uma forma diferente de gerenciar e liderar organizações, como mostra o Quadro 3:

Propostas de gerenciamento de performance	Processo Orçamentário Tradicional	Processos <i>Beyond Budgeting</i>
Metas - Para balancear as necessidades de maximizar lucro potencial de curto e longo prazos	Metas anuais fixas (contratos de performance) direcionam as ações de curto prazo	Metas inspiradas em relativos e auto-impostos Indicadores Chave de Desempenho (KPI) sustentam o sucesso competitivo
Recompensas - Para promover uma base efetiva de motivação e reconhecimento de performance	Incentivos individuais constroem uma atitude de autodefesa e a busca da meta direciona para comportamentos irracionais	Recompensas baseadas no trabalho em equipe constroem atitudes de "um time" e a saída da pressão direciona a melhora contínua
Planos - para direcionar ações, visando a maximizar oportunidades de mercado	Planos anuais apóiam o acesso a gerenciamento estratégico, como "produzir e vender" ou "primeiro a empresa"	Estratégias direcionadas por eventos levam a gerenciamento estratégico tipo "senso e resposta" ou "primeiro o cliente"
Recursos - para assegurar que os recursos estão disponíveis para apoiar ações acordadas	Alocação de recursos centralizada inibe respostas rápidas e encoraja desperdício	Recursos sob demanda habilitam capacidade de respostas rápidas e reduzem desperdícios
Coordenação - Para harmonizar ações por meio dos negócios	Centralmente ligada a orçamentos, provê soluções lentas e estanques que freqüentemente falham no atendimento das necessidades do cliente	Dinâmica, ligada às demandas do cliente, provê soluções rápidas às necessidades dos clientes
Controles - para prover informações relevantes à tomada de decisões estratégicas e controles	Variações financeiras que comparam os números atuais com orçamentos promovem uma base de aprendizado pobre	Sistemas de informação multifaces e multiníveis provêm modelos de informação que informam os tomadores de decisão estratégica.

Quadro 3 - Comparação do Orçamento tradicional e *Beyond Budgeting*

Fonte: Traduzido e adaptado de Hope e Fraser (2001, p. 11-12).

Os princípios que apóiam o estabelecimento de metas, sistemas de recompensa, planejamentos e estratégias, além das políticas de disponibilização de recursos, coordenação e controle, são bem distintos dos utilizados por grande parte das empresas tradicionais. O modelo incentiva o auto-estabelecimento de metas, recompensas para as equipes e não por desempenho individual, descentralização, coordenação e controle mais dinâmicos e direcionados a soluções.

2.4 Estrutura do Modelo *Beyond Budgeting*

De acordo com Pflaeging (2005) e o BBRT (2006), o modelo *Beyond Budgeting* focaliza um grupo de sete “Fatores de Sucesso Competitivo” (*Competitive Success Factors-CSF*), com doze princípios que constituem suas estruturas de sustentação: *framework* de adaptação e *framework* de devolução. Os CSF considerados são:

- a) respostas rápidas: para dar respostas rápidas a imprevistos;
- b) inovação: para acompanhar as mudanças das necessidades do cliente;
- c) excelência operacional: para obter baixos custos, alta qualidade e produtos e serviços rentáveis;
- d) intimidade com o cliente: para construir relacionamentos de longo prazo com os clientes;
- e) melhores equipes: para atrair e conservar os melhores talentos;
- f) comportamento ético: busca de altos padrões éticos;
- g) performance financeira: para sustentar desempenho financeiro superior.

No *framework* de adaptação, são agrupados os princípios relacionados ao processo de gestão de desempenho. O *Beyond Budgeting* é baseado em conceitos de melhoria contínua e análises comparativas, em vez de contratos fixos de desempenho normalmente utilizados, em que é confrontado o resultado obtido com o orçamento. São seis princípios:

- a) metas baseadas na maximização da performance potencial;
- b) avaliações e recompensas baseadas em contratos de melhoria relativa, considerando-se a natureza ou razões dos fatores de impacto;
- c) fazer dos planos de ação um processo contínuo e inclusivo;
- d) tornar os recursos disponíveis sempre que solicitado;
- e) coordenar as ações na empresa para que prevaleçam as demandas do cliente;
- f) controles baseados em governança efetiva e em um grupo de indicadores de desempenho relativo.

Na figura 3, a seguir, apresenta-se a interligação dos seis princípios do *framework* de adaptação.

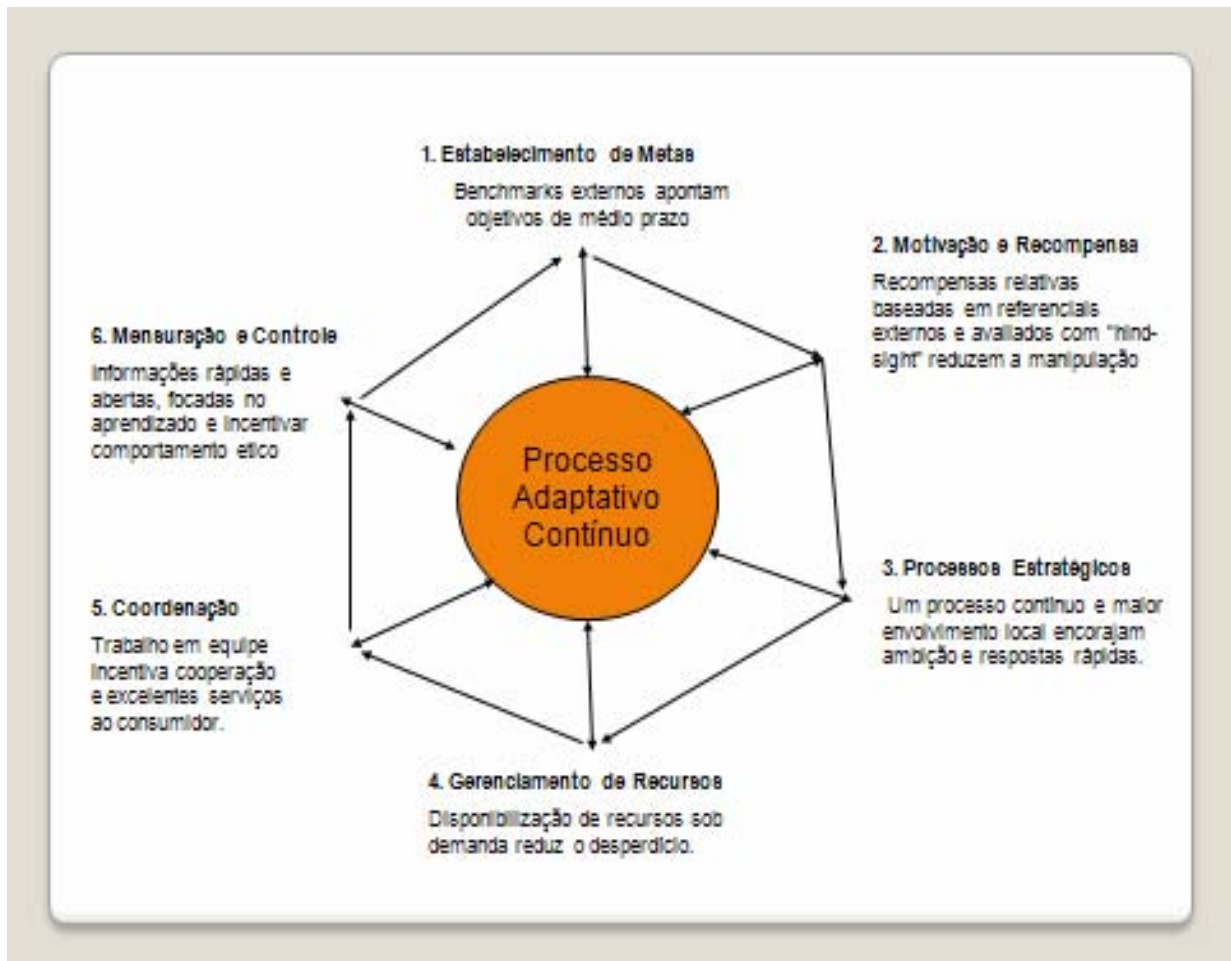


Figura 3 - Beyond Budgeting Princípios para um Processo Adaptativo Contínuo

Fonte: traduzido e adaptado de Hope e Fraser (2003a, p.70)

No *framework* de devolução, são agrupados os princípios de gestão descentralizada, com delegação das decisões para os níveis operacionais, o que habilita e encoraja decisões locais, sem pressões, direcionamentos ou constrangimento. São seis princípios:

- a) prover uma estrutura de governança baseada em princípios e limites claros;
- b) criar um clima de alta performance, baseado em sucesso relativo;
- c) dar às pessoas liberdade de tomar decisões localmente, consistentes com os princípios de governança e metas organizacionais;
- d) atribuir a responsabilidade pelas decisões de criação de valor às equipes da “linha de frente”;
- e) fazer as pessoas responsáveis pelos resultados obtidos com o cliente;
- f) apoiar sistemas de informação éticos e abertos que possibilitem “verdade única” na organização.

Pflaeging (2005) abordou os problemas e dificuldades dos modelos centralizados, com contratos de gestão fixos, apresentando o *Beyond Budgeting* como modelo de gestão dinâmico e adaptável, conforme a Figura 4.

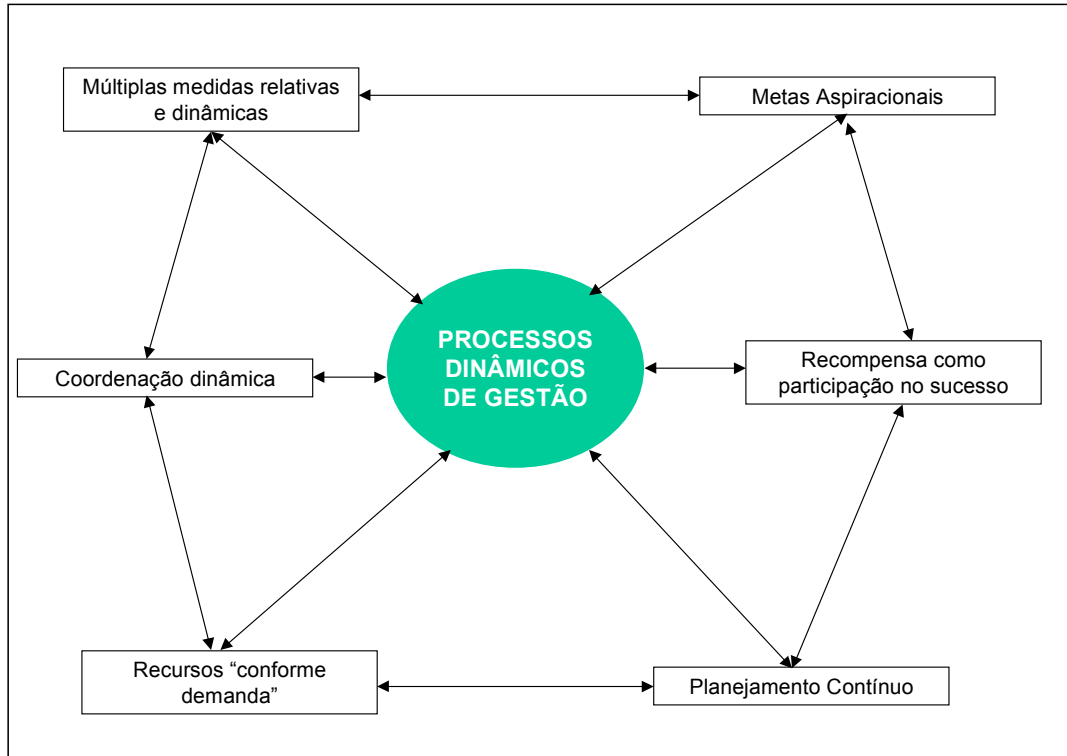


Figura 4 – Processos Dinâmicos de Gestão

Fonte: adaptado de Pflaeging (2005).

O modelo de gestão de “prever e controlar”, baseado em contratos de desempenho fixo que advêm de planos anuais e processos de negociação de orçamentos, cria a ilusão de ter tudo sob controle, com comparações entre previsto e realizado, com pouquíssima flexibilidade.

Um modelo flexível pode imprimir dinâmica muito maior à empresa, livrando-a das amarras do orçamento e criando um ambiente adaptável, pronto para enfrentar a concorrência e as mudanças no mercado.

De acordo com Pflaeging (2005), o *Beyond Budgeting* dinamiza o processo de gestão, removendo barreiras e entraves, para possibilitar respostas rápidas e adaptação constante.

Ou seja, é o contrário dos modelos baseados em metas fixas, em que todas as relações são travadas e reconhecidas apenas com base em valores esperados. Uma coordenação dinâmica, apoiada em medidas relativas de desempenho, possibilita que as

peças desejem metas desafiadoras; assim, serão recompensadas por sua participação no sucesso da empresa, não apenas pelo desempenho individual. Um processo de planejamento contínuo, com suprimento de recursos conforme a demanda, completa o ciclo de interação, como pôde ser observado na Figura 4.

Hope e Fraser (2003a) demonstram como o modelo *Beyond Budgeting* apóia os fatores de sucesso na “economia da informação” (Figura 5). A liderança baseada em princípios do *Beyond Budgeting* permite usufruir todo o potencial das ferramentas disponibilizadas, tornando seus processos adaptativos, o que possibilita formar uma equipe de pessoas comprometidas, capazes e com poder de decisão delegado, que cheguem a estratégias inovadoras, baixos custos, clientes fiéis e com ética, garantindo o sucesso competitivo.

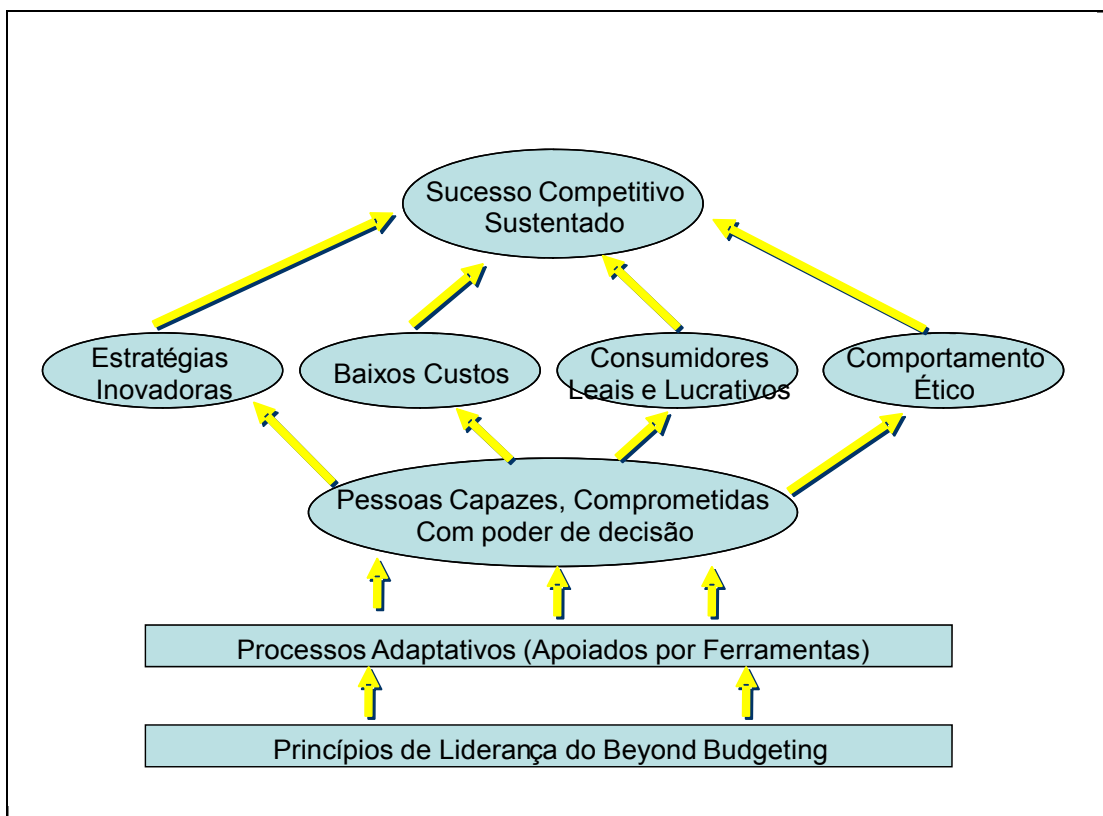


Figura 5 - *Beyond Budgeting* e os Fatores de Sucesso

Fonte: Hope e Fraser (2003a, p.201)

De acordo com o BBRT (2006), o *Beyond Budgeting* vem sendo utilizado por empresas de vários ramos de atividade, como Borealis, American Express, Dell Tecnologia, Toyota e outros. No setor financeiro, um caso de bastante sucesso conhecido é o banco sueco Svenska Handelsbanken, abordado a seguir.

2.5 Aprendendo com um Banco Sueco

Na visão de Hope e Fraser (2003a), o banco sueco Svenska Handelsbanken é um dos pioneiros na utilização dos conceitos do *Beyond Budgeting*. Fundado em 1871, passou por uma séria crise em 1970, quando contratou como principal executivo Jan Wallander.

Dentre as mudanças implementadas imediatamente, houve a extinção do processo orçamentário. Embora não seja um banco grande, possui 10.000 colaboradores em 550 agências nos quatro países escandinavos e no Reino Unido, além de 20 escritórios em cidades importantes ao redor do mundo. Dentre seus serviços, oferece finanças corporativas, crédito ao consumidor e imobiliário, seguro de vida, fundos mútuos e banco por telefone e Internet.

Após o abandono do orçamento, o banco tem superado seus rivais escandinavos em vários indicadores, como retorno sobre patrimônio, lucro por ação, eficiência (relação custo/receita) e satisfação do cliente. Entre 1979 e 2001, o retorno médio aos seus acionistas foi de 24% a.a., 33% superior ao rival mais próximo.

Cada US\$ 100 investidos em suas ações em 1982 valiam US\$ 4.142 em 2002. O banco tem poucas perdas com crédito, e é considerado como fator preponderante para a baixa inadimplência a política de dar responsabilidade ao pessoal da linha de frente para autorizar empréstimos. Essa situação era bem diferente da do final dos anos 60, quando Jan Wallander ingressou na instituição, vindo de um concorrente menor que estava conquistando seus clientes. Sua principal exigência para assumir a empresa foi o compromisso com uma drástica descentralização.

Hope e Fraser (2003a) descrevem o perfil do Handelsbanken:

- a) **organização:** apenas três escalões: gerente de agência, gerentes regionais, presidente e nenhum organograma. As faixas de controle, amplas, impossibilitam o microgerenciamento. As poucas decisões que dependem de escalões superiores têm resposta em menos de 24 horas. São 600 centros de lucro, incluindo regiões e agências. Cada agência tem liberdade para definir tarifas e descontos, além de escolher os produtos a oferecer, sabendo que os custos devem se situar em torno de 40% da receita, o que gera maior comprometimento da equipe. O marketing é descentralizado, exceto nos lançamentos de produtos, e não há metas de vendas. Cada agência deve reduzir custos, satisfazer o cliente e elevar a receita;

- b) **desempenho:** as regiões e agências definem suas próprias metas, baseadas no progresso que desejam. As onze regiões competem entre si em retorno sobre o patrimônio. As agências competem entre si na relação custo/ receita, lucro por funcionário e lucro total (Figura 6):

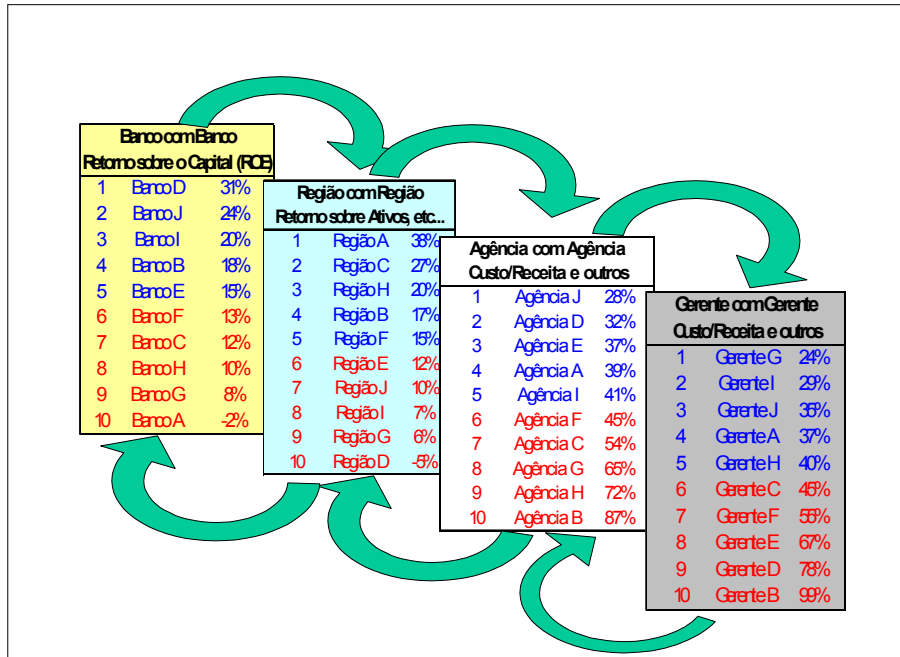


Figura 6 - Metas Relativas no Svenska Handelsbanken

Fonte: adaptado de Pflaeging (2005)

A exibição ostensiva dos comparativos faz com que o sistema funcione sozinho, dando aos gerentes consciência do que é um desempenho razoável. O escritório central monitora as transações e flutuações nos indicadores, acionando a controladoria da região, quando nota alguma agência abaixo da média, podendo ela agir ou não.

Quanto à participação nos lucros e resultados, uma parcela é distribuída a todos os funcionários, incentivando a cooperação. As agências não são recompensadas por boa classificação na tabela de desempenho: a recompensa limita-se ao reconhecimento dos pares, fazendo com que as elas se sintam seguras em compartilhar informações e estratégias. Na visão de Hope e Fraser (2003a, p.8), ao contrário do que possa parecer, “uma organização aberta e fundada em times, como a do Handelsbanken, e governada pela pressão dos pares, expõe os menos esforçados muito rapidamente”, o que traz um elevado padrão de desempenho;

- c) **recursos:** os gerentes têm autoridade para decidir sobre o quadro de pessoal, estabelecer salários e negociar contratos imobiliários. Quando a demanda cai devido à evolução tecnológica, o gerente local decide se realoca ou disponibiliza os

funcionários. Contrariando as previsões dos gerentes mais experientes da empresa, os custos com pessoal reduziram após a descentralização;

- d) **informação:** o banco monitora on-line a rentabilidade de regiões e agências, analisando padrões de desconto excessivo, evasão de clientes e volumes de transação incomuns. Previsões dinâmicas de caixa, preparadas a cada trimestre, indicam se o fluxo de caixa está melhorando ou piorando; caso haja um problema, podem deixar claros os passos necessários para assegurar a liquidez adequada. As previsões de caixa são preparadas pelo departamento financeiro e apresentadas apenas ao diretor financeiro e ao presidente.

2.6 Ferramentas de apoio ao *Beyond Budgeting*

Para o desenvolvimento de um sistema de gestão com os princípios do *Beyond Budgeting*, é necessário o uso de ferramentas de apoio que devem assumir funções específicas, mantendo suas características originais. Pflaeging (2005) apresenta seis instrumentos como parte dos processos adaptativos de gestão, conforme a Figura 7:

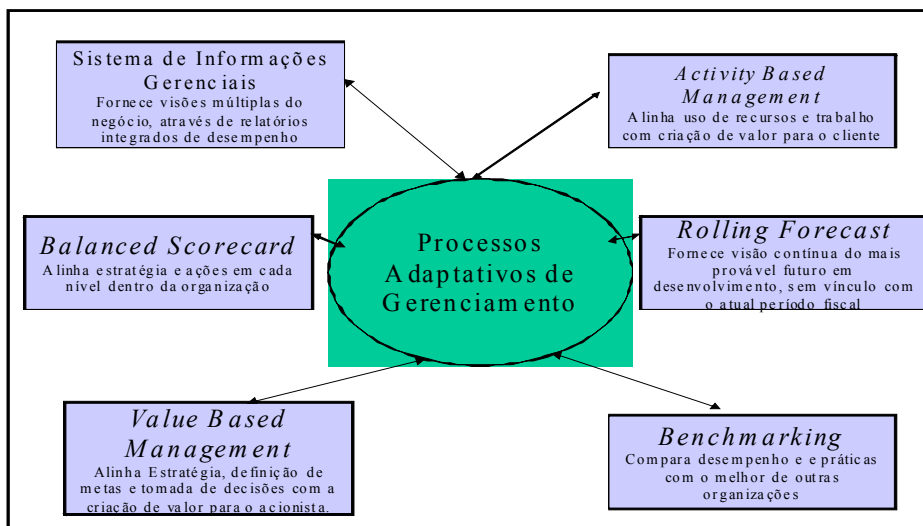


Figura 7 - Ferramentas de Apoio à Gestão

Fonte: adaptado de Pflaeging (2005)

Esse conjunto de ferramentas, tendo suas funções interligadas, promove processos adaptativos de gerenciamento, trazendo maior flexibilidade e dinamismo às empresas. A gestão com base em valor (VBM) auxilia no desenvolvimento de cultura da análise do valor agregado a cada decisão. A prática de *benchmarking* possibilita a busca de referenciais de alto

nível de desempenho no mercado. Assim, os *Rolling Forecasts*, ABM, Sistemas de Informações Gerenciais e o BSC também são importantes para uma gestão *Beyond Budgeting*.

2.6.1 Sistemas de Informações Gerenciais

Segundo Freitas (2000), à medida que a informação é o principal insumo para a tomada de decisões, é preciso buscá-la de forma consistente e transmiti-la de forma ordenada. Assim, o principal papel de um sistema de informações é processar, analisar, sintetizar e detalhar dados, fornecendo ao usuário final um conjunto de resultados e indicadores que possibilitem tomadas de decisão com base na sua interpretação e reflexão sobre os relatórios recebidos.

Para Pflaeging (2005), os sistemas de informações gerenciais devem fornecer visões múltiplas do negócio, apresentando visões integradas de desempenho. É necessário que sejam apresentados mais do que de simples índices isolados e estáticos: devem ter a capacidade de gerar relatórios e análises com a utilização de índices, fazer o cruzamento das informações com o uso de estatística avançada e propiciar uma comparação permanente de desempenho, com projeções dinâmicas.

Quando são recebidas informações de diversas fontes e analisados índices isoladamente, perde-se qualidade e velocidade nas decisões. Do ponto de vista do negócio, é possível tomar decisões erradas, recusando ou aceitando propostas indevidas ou mesmo não agregando valor. Do ponto de vista da análise de gestão, pode-se fazer interpretações erradas ou deixar-se contaminar pela exuberância ou relatividade de algum número isolado que não reflita o verdadeiro desempenho da equipe.

Para Hope e Fraser (2001), os sistemas de informação normalmente seguem a hierarquia da empresa e são desenhados para promover maior centralização, ou mesmo com o objetivo de aumentar o controle sobre a organização. Muitas vezes, aqueles que desenvolvem sistemas partem de premissas como a de que o usuário está interessado simplesmente em rapidez e autoridade das análises.

Os autores (2001) entendem que sistemas eficientes funcionam como um “sistema nervoso”, isto é, o cérebro emite sinais de acordo com o risco e a emergência da ação

requerida. Uma avalanche de informações deixaria o ser humano sem capacidade para agir ou resolver pequenos problemas.

Em um sistema de informações gerenciais, as análises e os indicativos de ação devem estar disponíveis conforme os riscos, emergência e necessidades de quem tomará as decisões. Além disso, não há motivos para centralização ou limitação de acesso a informações de desempenho: à medida que todos podem enxergar os números, acertos e desacertos, são obtidas maior participação e cooperação para a correção dos erros, aumentando a eficácia na implementação das estratégias.

2.6.2 Activity Based Management – ABM

De acordo com Pflaeging (2005), pode-se utilizar o ABM, Gestão Baseada nas Atividades, como ferramenta de apoio a um sistema de gestão *Beyond Budgeting*, para alinhar a utilização de recursos e o trabalho à criação de valor para o cliente.

O ABM preconiza que se deve analisar cada atividade com vistas à sua otimização, possibilitando a redução de custos, em vez de simplesmente repassá-los de uma unidade para outra na empresa, aumentando o custo final do produto e reduzindo a competitividade da empresa.

Conforme Hope e Fraser (2001), o ABM pode contribuir na gestão *Beyond Budgeting* de quatro formas:

- a) o orçamento baseado em atividades (ABB) pode auxiliar os gestores a prever suas reais necessidades. Prevalecendo as previsões e estimativas, pode-se perceber mais facilmente pontos para a redução de custos ou otimização das estruturas;
- b) o ABM é útil na computação dos custos totais das transações, principalmente nos processos customizados. Sua utilização ajuda a perceber se determinados produtos ou serviços são realmente rentáveis;
- c) o ABM pode auxiliar a evitar custos que não poderiam existir, identificando etapas que não agregam valor ao produto final;
- d) o ABM apóia uma visão horizontal e sistêmica, fortalecendo os conceitos de trabalho em rede e relações fornecedor-consumidor.

Para os mesmos autores (2003), modelos de gestão baseada em atividades auxiliam o gestor a entender como a atividade agrega valor aos produtos e aos clientes. O orçamento é um obstáculo para uma melhor utilização da ferramenta, pois à medida que mostra custos de funções e departamentos em vez dos custos das atividades que as pessoas executam, os gestores não conseguem ver os verdadeiros direcionadores de custos (*cost drivers*) do seu negócio.

O ABM dá suporte aos processos adaptativos, na medida em que direciona o foco para o processo e atividade, fornecendo informações para serem utilizadas como base para os referenciais de desempenho e metas operacionais para fatores críticos de sucesso (KPI). Apóia também a descentralização, visto que as informações disponibilizadas possibilitam a tomada de decisão local pelos próprios executores das atividades.

2.6.3 Rolling Forecast

De acordo com o IOMA – Institute of Management & Administration (2007), os *Rolling Forecasts* diferem dos orçamentos tradicionais de duas formas:

- a) não existe tempo fixo, como o ano fiscal, para que se façam comparações com o “orçado”;
- b) incluem apenas algumas variáveis-chaves, como vendas, custos e consumo de capital, o que possibilita que sejam rápidos e fáceis de se elaborar.

Pode-se dizer que há alguma semelhança com o “orçamento perpétuo”, em que novos valores são orçados à medida que ocorrem eventos-chave, sem a delimitação de tempo. Entretanto, há uma diferença da visão de *orçamento*: enquanto esse estabelece valores fixos esperados, metas ou subsídios para serem utilizados em comparações e avaliação de desempenho, por exemplo, os *forecasts* trazem mais a visão de projeção, para subsidiar ações e manter uma visão mais clara sobre o futuro mais provável da empresa a qualquer momento.

Clarke e West (2007) afirmam que, para que haja o correto funcionamento da ferramenta, são necessários cinco critérios-chave:

- a) ausência de influência de contratos pessoais e incentivos;
- b) sua elaboração deve ser uma experiência recompensadora;
- c) as informações externas devem ser priorizadas no método de previsão;

- d) os próprios usuários devem ser os mantenedores;
- e) devem influenciar as tomadas de decisão e inspirar mudanças.

Na opinião de Hope e Fraser (2003b), *rolling forecasts* são objetos-chave de processos adaptativos, usados para dar suporte às estratégias e auxiliar nas decisões gerenciais. São processos contínuos de reavaliação e priorização, assegurando que cada tomada de decisão seja a melhor possível a cada instante.

2.6.4 Value Based Management – VBM

Ameels, Bruggeman e Sheipers (2002) definem o VBM como um sistema de controle gerencial que mede, encoraja e apóia a criação de uma rede de agregação de valor na empresa.

Segundo Pflaeging (2005), os conceitos da gestão baseada em valor (VBM) estão alinhados com o modelo *Beyond Budgeting*, na medida em que possibilita alinhar estratégia, definição de metas e tomadas de decisão com a criação de valor para o acionista.

Para Mendes (2004), o modelo EVA é o mais adequado para ser adotado como medida de valor para bancos, e é possível perceber o valor agregado por cada unidade a partir do modelo defendido em sua dissertação, com pequenas alterações nos sistemas de contabilidade.

Hope e Fraser (2001) destacam o risco de se utilizar números para tomar qualquer tipo de decisão na empresa, já que nem tudo pode ser reduzido a séries de fluxos de caixa futuros. Modelos como EVA são compatíveis e complementares ao *Beyond Budgeting*, posto que podem dar maior efetividade às tomadas de decisão dos gestores, que devem ter liberdade para agir e decidir com rapidez. O que não pode ser feito é usar o VBM como base de contratos de performance ou forçar os gestores a utilizá-lo como única medida. O perigo está nos detalhes da implementação.

2.6.5 *Benchmarking*

Na visão de Hope e Fraser (2003a), a filosofia do *benchmarking* é essencialmente a melhoria contínua frente a padrões universais. As referências, quando bem escolhidas, asseguram que as empresas comparem suas performances com os melhores padrões do mundo, em vez de se envolver em negociações internas. Além disso, dá maior credibilidade às metas estabelecidas, com melhor definição do que se quer atingir.

Os orçamentos impedem o bom funcionamento da técnica, pois direcionam as comparações para valores fixos, pouco flexíveis, possibilitando que as metas sejam atingidas mesmo quando a empresa se afasta dos melhores. Por outro lado, deve-se ter atenção para que o *benchmark* não seja usado como estratégia para o estabelecimento de metas impossíveis, que podem interferir negativamente no comportamento e na motivação dos funcionários.

2.6.6 *Balanced Scorecard* – BSC

Kaplan e Norton (1999) viram no BSC a oportunidade de traduzir a estratégia empresarial em métricas e indicadores operacionais que pudessem ser entendidos por cada um dos envolvidos, aproximando a ação da estratégia.

Os autores pretendiam tirar a visão das metas financeiras de curto prazo e valorizar “dimensões” pouco comentadas à época, mas importantes para a sobrevivência da instituição a longo prazo, sugerindo que os administradores se preocupassem também com a satisfação dos clientes, processos e aprendizado organizacional. Esses princípios estão alinhados com a filosofia do *Beyond Budgeting*. Entretanto, a mesma ferramenta, utilizada com outras linhas de gestão, pode obter efeitos diferentes.

O BSC tornou-se bastante popular e vem sendo utilizado por um grande número de empresas. Parte desse “modelo de gestão estratégica” pode ser utilizada apenas como ferramenta de gestão integrada aos demais sistemas de gerenciamento. Hope e Fraser (2001) entendem que, dependendo da forma como é utilizado, o BSC pode ser compatível e útil na adoção do *Beyond Budgeting*.

O BSC pode construir um quadro de estratégias que facilita a comunicação com as equipes, e o conjunto de indicadores mostra a evolução e mudanças em cada perspectiva. Contudo, há conflitos com o *Beyond Budgeting* quando as empresas utilizam os *scores* para determinar recompensas ou apresentar metas com inter-relações de causas e efeitos que passam a ditar as ações dos gerentes.

Nesse caso, ocorre repetição dos males do processo orçamentário e reforço da estrutura de comando e controle abominada pelo *Beyond Budgeting*. Hope e Fraser (2001) acreditam que a maior força do BSC está na sua capacidade de promover *feedback* contínuo que leva ao aperfeiçoamento da gestão, o que fica comprometido com sua utilização inadequada.

Pflaeging (2005), ao citar os “pecados” na utilização do BSC, descreve algumas distorções:

- 1 -Usar o BSC para fortalecer a cultura de ‘comando e controle’ *ao invés de descentralizar radicalmente, com uso do BSC.*
- 2- Enxergar o BSC como mais uma ferramenta, *ao invés de usar o potencial dele para sustentar uma mudança transformacional e criar um entendimento novo da estratégia.*
- 3- Implementar o Balanced Scorecard... e liderar da mesma forma de antes, *ao invés de mudar o estilo de liderança e tornar estratégia e decisão algo da responsabilidade de todos.*
- 4- Acrescentar o processo de *scorecarding* ao modelo de gestão, sem eliminar outros processos e rituais da organização, *ao invés de utilizá-lo para realinhar o modelo inteiro de gestão.*
- 5- Desdobrar metas e indicadores verticalmente. *ao invés de desenvolver um sistema de poucos indicadores, adequados para cada nível da organização.*
- 6- Desdobrar o BSC até o indivíduo, *ao invés de estimular colaboração e aprendizado organizacional.*
- 7- Usar o BSC para criar e acompanhar metas fixas de desempenho, *ao invés de erradicar a cultura do “contrato de desempenho fixo”.*
- 8- Atrelar a remuneração variável ao BSC, *ao invés de manter os sistemas de remuneração separados da medição e avaliação do desempenho.*
- 9- Submeter os BSCs à estrutura organizacional funcional existente, *ao invés de criar centros de responsabilidade e equipes autogerenciadas.*
- 10- Alinhar Balanced Scorecard e os processos tradicionais de planejamento orçamentário, *ao invés de abolir os orçamentos... de vez.*
- 11- Continuar com a ilusão de que é possível *prever e controlar ... ao invés de mudar os paradigmas de gestão - radicalmente.*

Percebe-se que a mesma ferramenta pode ser capaz de auxiliar na descentralização ou fortalecer a postura de “comando-controle”; auxiliar no entendimento da estratégia ou simplesmente apresentar números e indicadores sem maior significância; viabilizar o aprimoramento do sistema de gestão ou perpetuar o anterior; permitir que se adaptem os indicadores em diversos níveis ou facilitar o desdobramento das metas, sem aceitar as diferenças localizadas; perpetuar ou abolir os processos orçamentários tradicionais.

Grande parte desses “pecados” está relacionada à utilização de orçamentos e ao “controle”, o que sugere a necessidade de profunda mudança na forma de utilização do BSC em apoio aos sistemas de gestão tradicionais. A cultura da organização pode ser uma força ou um obstáculo para quebrar paradigmas que limitam o desempenho e o aprendizado organizacional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, o estudo pode ser classificado como **Pesquisa Exploratória**. Segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, assumindo normalmente a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica.

Para Cooper e Schindler (2003), os objetivos de uma pesquisa exploratória podem ser atingidos por meio de técnicas qualitativas. Newman e Benz (1998) mostram a interatividade entre as técnicas qualitativas e quantitativas quando se trata das ciências sociais, defendendo que se deve quebrar o paradigma de colocá-las em pólos distintos. Já que o real objetivo é o aprimoramento da qualidade da pesquisa, é importante que sejam observados ambos os aspectos, o que procura ser feito neste estudo.

3.1 Procedimentos técnicos

Para Lee (1999), os estudos de caso são aplicáveis a questões que podem ser respondidas por estudos de laboratório ou de campo, com a diferença de que as variáveis não são controladas. Destaca ainda que o método qualitativo de Yin é o mais freqüente nas pesquisas organizacionais.

Na visão de Yin (2005, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Um caso único pode ser utilizado para “determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2005, p. 62)

De acordo com Gil (2002), um dos propósitos do estudo de caso é preservar o caráter unitário do objeto estudado, explicar variáveis causais de fenômenos complexos ou desenvolver teorias. Por sua vez, Yin (2005, p.27) destaca que “o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

O presente trabalho configura-se como um estudo de caso único, em que se busca o entendimento das percepções de executivos de uma empresa em relação aos aspectos e influências do orçamento.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para determinar as diretrizes básicas da pesquisa, foi elaborado um protocolo para o estudo de caso (Apêndice A). Segundo Yin (2005), o protocolo deve conter os procedimentos e as regras que serão seguidas na coleta de dados.

A empresa escolhida é uma instituição financeira de grande porte, com forte atuação no varejo bancário em todo o território nacional. A pesquisa de campo foi realizada na região da Grande São Paulo.

Para o mesmo autor acima (2005), o estudo de caso envolve proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados, neste caso, os princípios e críticas que justificam o *Beyond Budgeting* e as fragilidades dos sistemas orçamentários.

Na visão de Malhotra (2001), a pesquisa exploratória inclui dados primários, gerados pelo pesquisador para solucionar o problema, e secundários, coletados anteriormente para objetivos diferentes do estudo. Sua localização é mais rápida e barata, e podem ser divididos em internos (gerados na instituição da pesquisa) e externos (gerados nas fontes externas à instituição). Os dados primários foram obtidos com a aplicação de um questionário, e os secundários foram coletados de normativos, publicações e sites da Internet, dentre outros.

3.2.1 O questionário

O questionário foi dividido em três partes: apresentação, qualificação (contendo dados pessoais e corporativos) e afirmativas a serem respondidas na escala de Likert. Na apresentação, foram repassadas as orientações gerais, ressaltando, dentre outros, que o objeto da pesquisa é a percepção do entrevistado sobre os fatos, não o seu próprio comportamento. Na qualificação, buscou-se um grupo de características que poderiam interferir no entendimento e respostas às questões, a serem testadas com o apoio de estatística:

- a) nível hierárquico do cargo ocupado;
- b) grau de instrução;
- c) formação superior;
- d) gênero;
- e) região onde trabalhou por mais tempo na carreira;
- f) como você considera sua agência (ou Região, se não for gerente)?

- g) há quantos anos você atua como administrador?
 h) faixa etária do respondente.

Com base no referencial teórico assumido, foi estabelecido um conjunto de questões para as quais se buscam respostas (Quadro 4). Para evitar viés nas respostas, metade delas tem sentido positivo, ou seja, refletem comportamentos ou procedimentos adequados a uma boa gestão, e as demais são de sentido contrário.

Tópico	Assertiva
Burocracia	O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.
Consumo de estrutura	As decisões na empresa são centralizadas, e é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores
Barreira à sinergia	A estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares.
Recompensa sem agregar valor	Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.
Maior valorização do “jogo” que dos fatos	Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa.
Busca de metas mais fáceis	Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, não o tamanho do desafio vencido.
Atingir metas, mesmo com prejuízo	Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa.
Escolha do período para “apresentar” as vendas	É comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente.
Centralização e microgestão	Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência
Adequação da estrutura e do sistema de custeio	Os sistemas que apuram custos, <i>spreads</i> e rateios internos são eficientes, e não interferem na gestão das metas nas dependências
Apoio da cúpula	Existe apoio da alta direção da empresa para a melhoria constante do processo orçamentário
Flexibilidade na reformulação das estimativas	Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação
Técnicas utilizadas nas eventuais revisões	Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.
Nível de detalhamento do orçamento	O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.
Peso do uso de série histórica no estabelecimento dos objetivos	Na elaboração dos orçamentos há uso excessivo de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.
Forma de aplicação de cortes nos custos/gastos	Critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.
Tempestividade da análise dos resultados e implementação das correções de anomalias	A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados.
Capacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à conseqüente modificação das metas	O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados estão sempre refletindo o que se espera da dependência em cada período

Quadro 4 – Demonstração das Assertivas da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

O questionário (Apêndice B) foi aplicado a administradores de agência e outros funcionários que lidam diariamente com orçamentos na empresa. Ficou disponível na internet por três semanas, e foram obtidas 93 respostas de uma população de 362 sujeitos, portanto, uma amostra significativa.

3.3 Análise dos dados

Como aponta Yin (2005, p.137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Os dados foram analisados com o apoio de um software estatístico, por meio das técnicas multivariadas Análise Fatorial e Análise de Cluster.

3.3.1 Análise fatorial

Segundo Hair et al (2005, p. 91), “análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados”. Em termos gerais, analisa as correlações entre variáveis e define os **fatores**, que são conjuntos de itens com dimensões latentes comuns.

A análise fatorial é particularmente apropriada em pesquisas em que os investigadores têm por objetivo fazer uma “simplificação ordenada” do número de variáveis inter-relacionadas. Nessa pesquisa, o objetivo é separar e agregar elementos por vezes indistintos, obtendo uma visão integral das percepções dos respondentes.

Conforme os autores, (2005), as técnicas de análise fatorial podem conseguir seus objetivos de maneira exploratória ou confirmatória. Enquanto exploratória, a análise é útil na busca de uma estrutura em um conjunto de variáveis ou mesmo como um método de redução de dados. Assim, não são estabelecidas, *a priori*, restrições sobre o tamanho a ou quantidade de componentes para cada fator ou os fatores a serem extraídos.

Para Brown (2006), a análise fatorial confirmatória, assim como a exploratória, visa a identificar fatores latentes de correlação entre um conjunto de indicadores. Entretanto, enquanto a exploratória é geralmente descritiva, a confirmatória exige do pesquisador a

definição de todos os aspectos, como o número de fatores e a linha a ser seguida. Normalmente, a análise fatorial confirmatória é utilizada nas fases mais avançadas de desenvolvimento ou validação de modelos, depois da definição de variáveis com a utilização de análise exploratória.

Neste trabalho, foi utilizada a análise fatorial exploratória. Os dados foram analisados em uma perspectiva quantitativa, segundo o método de análise fatorial *alpha factoring*. Mais especificamente, foi utilizado o método VARIMAX de matriz rodada com normalização de Kaiser através do *software* SPSS® (*Statistical Packet for Social Sciences*) (SPSS, 1999).

Nessa análise, foram realizados quatro tipos de testes: Kolmogorov-Smirnov, para verificar se os dados se comportaram como uma distribuição normal, testes KMO, de esfericidade de Bartlett, para determinar se o método de análise fatorial pode ser utilizado, e de confiabilidade interna dos dados (alfa de Cronbach), para verificar se os dados têm vieses significativos.

Para saber que tipos de resultados foram obtidos, com respeito às suas análises potenciais, empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, para avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal ou de Gauss (BISQUERRA; SARIERA; MARTÍNEZ, 2004). Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise fatorial, as possibilidades de interpretação crescem, caso a distribuição seja normal (HARMAN, 1976).

Para determinar a confiabilidade interna dos dados obtidos, utiliza-se um método de verificação da consistência interna, denominado coeficiente alfa de Cronbach, reconhecido como o mais popular e mais usado por pesquisadores da área (PASQUALI, 2003).

O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode acarretar diferentes interpretações pelos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos. Segundo Hair et al. (2005), valores entre 0,600 a 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação.

Para a escolha do tamanho mínimo da amostra, emprega-se o critério empírico dos levantamentos amostrais, com as escalas de Likert, considerando que o número de sujeitos deve ser no mínimo cinco vezes o número de questões (HAIR et al., 2005). Assim, para minimizar a probabilidade de encontrar fatores específicos da amostra com pouca

generalização, fenômeno estatístico de sobreajuste (*overfit*) dos dados, a amostra deve ter pelo menos 90 respondentes.

3.3.2 Análise de *cluster*

A análise de *cluster* é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (neste caso, grupo homogêneo de sujeitos). Seu objetivo principal é definir a estrutura dos dados, colocando as observações mais parecidas em grupos, para que os objetos em cada cluster tendam a ser semelhantes entre si e diferentes de objetos de outros clusters (PESTANA; GAGEIRO, 2000). As variáveis utilizadas nesta análise correspondem às questões 1 a 18 da escala de Likert.

Nessa análise, é fundamental escolher uma maneira de medir a distância entre pares de casos, usando os valores observados nas variáveis, ou seja, escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados. Então, escolheu-se como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas nesse tipo de análise (MALHOTRA, 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Os processos de aglomeração hierárquicos são usados para explorar os dados e verificar qual o melhor número de clusters a serem retidos, pois esse número não foi definido anteriormente.

Nos métodos aglomerativos, os *clusters* são formados pela combinação de outros já existentes. Para isso, são testados sete algoritmos de aglomeração: método Ward, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*. Essa é uma forma de testar a estabilidade das soluções. Caso elas se mostrem estáveis, pode-se dizer que os resultados são confiáveis (MALHOTRA, 2005).

O método *single linkage nearest neighbor* (ou ligação individual) é baseado na distância mínima: ele encontra dois objetos separados pela menor distância e os coloca no primeiro agrupamento. Em alguns casos, esse procedimento pode formar longas cadeias e, eventualmente, todos os indivíduos são colocados em uma só cadeia. Essa é a principal desvantagem desse método (HAIR et al., 2005). Já o método *complete linkage furthest neighbor* é parecido com o anterior, exceto pelo fato de que se baseia na distância máxima.

Os métodos *average linkage between groups* e *average linkage within groups* (ligação média) funcionam de maneira análoga, mas, nesses métodos, a distância entre dois clusters é definida como a média das distâncias entre todos os pares de objetos, onde cada membro de um par provém de um cluster (MALHOTRA, 2005). Assim, eles tendem a produzir agregados com aproximadamente a mesma variância.

No método do centróide, a distância entre dois clusters é a distância entre os seus centróides, ou seja, os valores médios de observações sobre as variáveis em cada cluster. Esse método é menos afetado por valores atípicos (MALHOTRA, 2005).

Já o método Ward minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR et al., 2005).

Com base nos resultados dos sete métodos testados, será delimitado o número de clusters retidos. Procuram-se clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Utiliza-se como critério que, quando a junção de dois deles implicar uma diminuição dessa homogeneidade, será adotada a solução anterior.

Para traçar o perfil de cada cluster, utiliza-se o teste de Mann-Whitney, para comparar as respostas dos clusters encontrados em cada uma das assertivas mensuradas. Caso a significância seja maior do que 0,05, conclui-se que eles possuem a mesma opinião na variável analisada (LEVIN; FOX, 2004; SIEGEL, 1981). Com base na frequência de concordâncias e discordâncias em cada uma das questões, serão descritas as características de cada cluster.

4 A PESQUISA E A ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da empresa

A empresa estudada é uma instituição financeira de grande porte com atuação em nível nacional, com forte participação no varejo e nos mercados *corporate*, empresarial, *private banking* e serviços. Com milhares de agência em todo o país, tem expressiva participação nos mercados em captação, empréstimos e serviços nas mais diversas áreas. As agências de varejo são subordinadas a uma administração regional, vinculada a uma das diretorias ligadas à vice-presidência, conforme a Figura 8:

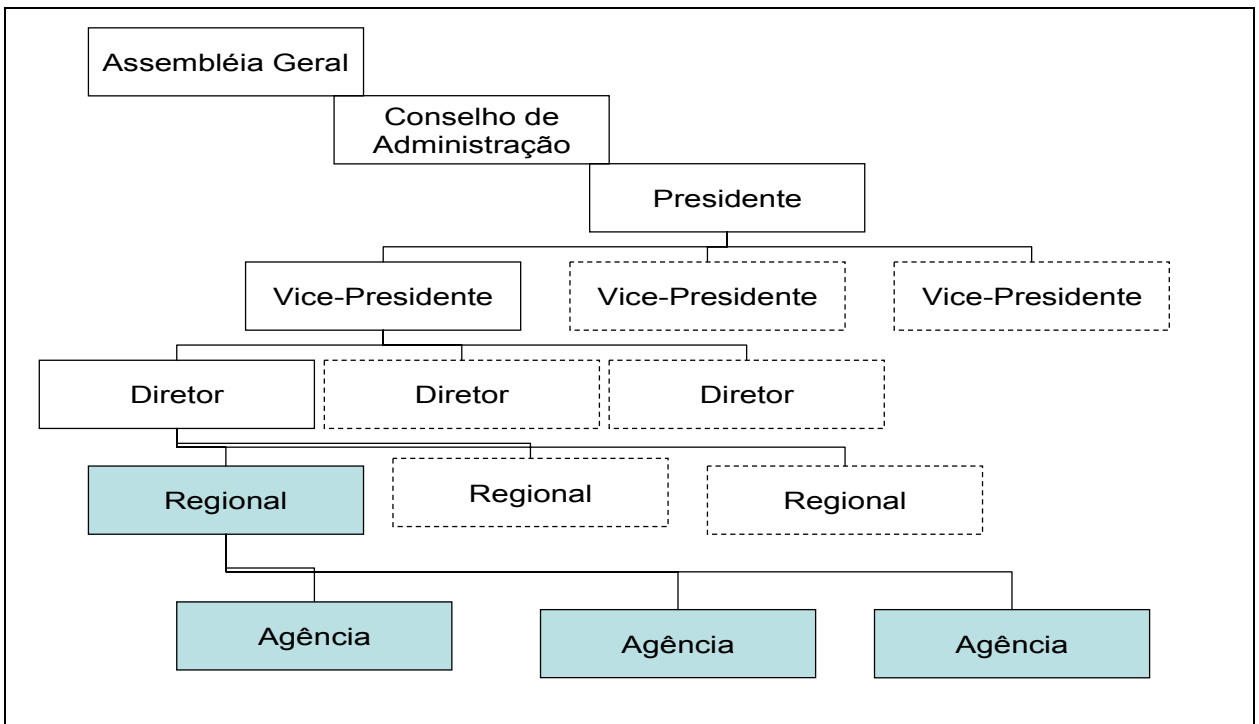


Figura 8 – Organograma do Banco

Fonte: elaborado pelo Autor

A pesquisa foi desenvolvida na região da Grande São Paulo e adjacências.

4.2 Orçamento e gestão

O Banco adotou o BSC como modelo de gestão estratégica em 1988 e o vem desenvolvendo ao longo do tempo. O conjunto de indicadores é construído nas seguintes etapas:

- a) elaboração do planejamento estratégico (para cinco anos);
- b) anualmente, são elaborados o plano diretor e o plano Segmento de Mercados, que traduzem em metas operacionais os objetivos determinados pelo Conselho de Administração;
- c) as metas são passadas para as vice-presidências, que as distribuem entre as diretorias até o nível de agência, na forma de “valores orçados”;
- d) cada área define o conjunto de indicadores que farão parte do BSC.

No processo orçamentário, vem-se buscando uma participação das áreas operacionais, com pequenas mudanças no método a cada ano. De uma forma geral, a partir da determinação do retorno esperado pelos acionistas e dos direcionamentos estratégicos, projetam-se valores necessários em cada tipo de negócio, que são negociados entre as diretorias e redistribuídos para cada região e para as agências.

O BSC é totalmente construído sobre o orçamento e serve de base para a remuneração variável e o reconhecimento de desempenho. Todos os indicadores são definidos do nível de diretoria para cima.

Em 2006, foram estabelecidos no Plano Diretor 19 objetivos em cinco dimensões: financeira, clientes, processos internos, sociedade e comportamento organizacional, com 60 indicadores para a visualização do Banco, em nível de Conselho Diretor. Para a rede de agências, 30 indicadores direta ou indiretamente ligados aos negócios e comportamentais. Outros sistemas também constituem ferramentas de avaliação no varejo:

- a) sistema para acompanhar a rentabilidade dos clientes;
- b) sistema auxiliar no gerenciamento de carteiras de clientes;
- c) sistemas de informação para cada um dos produtos negociados;
- d) relatórios com informações consolidadas por produto na Intranet;
- e) sistema de acompanhamento de operações de crédito, vencimentos e outras informações gerenciais.

Esses sistemas são as principais fontes de informação para administradores e funcionários entenderem e conduzirem os negócios em cada agência. O fluxo que leva as metas às unidades de negócios pode ser observado na Figura 9.

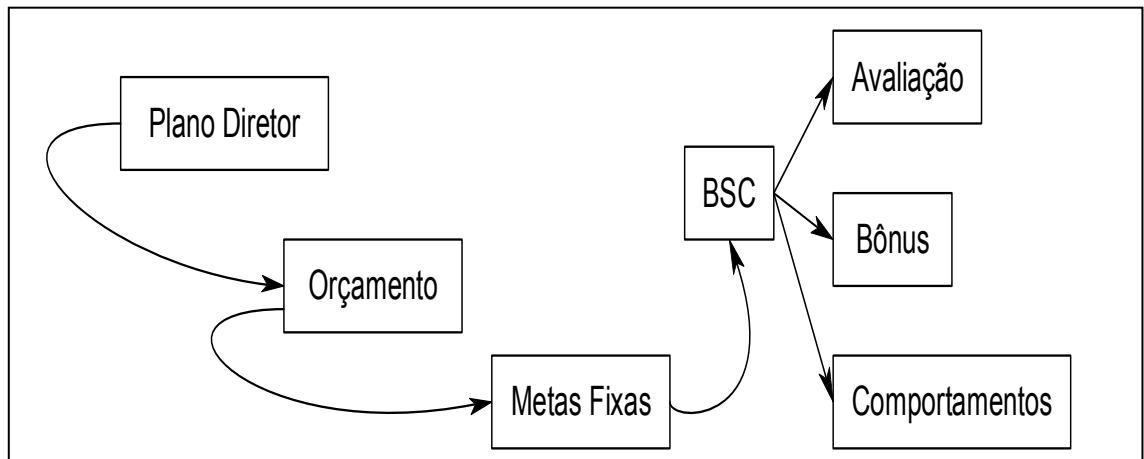


Figura 9 – Metas Fixas Relacionadas ao BSC

Fonte: elaborada pelo Autor

Conforme a Figura 9, o orçamento, elaborado a partir das determinações do Plano Diretor, é desdobrado em metas fixas, que são as fontes dos indicadores apresentados através do BSC. Assim, o orçamento, além de ser determinante da avaliação de desempenho e base para a remuneração variável, influência direta no comportamento das pessoas. Os resultados da pesquisa demonstram a percepção dos administradores sobre o processo orçamentário e comportamentos dele advindos.

4.3 Resultados da pesquisa

Neste tópico, são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, uma análise descritiva para caracterizar a amostra pesquisada. Em seguida, procede-se à análise fatorial para identificar a estrutura das relações entre as assertivas. Ao final, faz-se uma análise de cluster para identificar perfis de respondentes que possuam percepções distintas em relação ao processo orçamentário na sua região.

4.3.1 Análise descritiva

Foram pesquisados 93 sujeitos de uma população de 362. Os gráficos representativos de cada uma das questões estão disponíveis no Apêndice 4, e a pesquisa completa no apêndice 3. Na Tabela 1, são apresentadas as principais características do grupo:

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Característica	Tipo	Frequência	%
Nível Hierárquico	Gerente de Agência	66	71%
	Outros cargos	16	17%
	Regionais	9	10%
Escolaridade	Pós-Graduação	73	78%
	Superior	20	22%
Sexo	Masculino	77	83%
	Feminino	16	17%
Origem	Grande S.Paulo e ABC	71	76%
	Interior de São Paulo	13	14%
	Outros	9	10%
Perfil da agência	Equilibrada	62	67%
	Predomina Pessoas Físicas	22	24%
	Predomina Empresas	9	10%
Tempo como Administrador	Mais de 2 anos	71	77%
	Menos de 2 anos	6	6%
	Não-administrador	16	17%
Idade	De 31 a 50 anos	75	80%
	Mais de 50 anos	10	11%
	Menos de 31 anos	8	9%

O grupo de respondentes é composto por ampla maioria de Gerentes de Agência, com pós-graduação concluída ou em curso, do sexo masculino. Eles trabalharam a maior parte da sua carreira na região da Grande São Paulo e ABC e já são administradores há mais de dois anos. Com idade entre 31 e 50 anos, administram agências de perfil misto (“equilibradas”), ou seja, os gerentes entendem que não há predominância de negócios com empresas ou pessoas físicas na maioria das suas agências.

Baseado nesse perfil, pode-se inferir que são pessoas maduras, com boa experiência profissional, com condições de ter amplo conhecimento do seu mercado. Revela-se ainda um elevado nível de escolaridade, o que deve refletir na capacidade de entendimento das questões apresentadas e no senso crítico, dando grande credibilidade às respostas obtidas.

4.3.2 Análise fatorial

Esta análise visa identificar as estruturas das relações entre as variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, isso é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, para fazer julgamentos de aspectos que têm a mesma relevância frente ao conjunto de assertivas (MALHOTRA, 2001).

Pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, constatou-se que todas as 18 assertivas da escala de Likert apresentam significância inferior a 0,05, ou seja, nenhuma das variáveis analisadas pode ser considerada normal. Além disso, outros dois testes, KMO e de esfericidade de Bartlet, foram utilizados para verificar se, mesmo as variáveis não sendo normais, a análise fatorial poderia ser realizada. (HAIR et al., 20005; PEREIRA, 2001; SPSS, 1999).

Valores próximos de 1 para o teste KMO indicam que os coeficientes de correlação parciais são pequenos, isso é, a análise fatorial pode ser realizada. Valores pequenos indicam que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis (MALHOTRA, 2001). Na análise, esse teste resultou no valor 0,727, que é elevado, mostrando boa adequação dos dados para a análise fatorial.

Já o teste de esfericidade de Bartlet testa a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade, ou seja, não haver correlação entre as variáveis. Esse teste mostrou significância menor que 0,0001, valor inferior a 0,05, o que possibilita concluir que a matriz de correlações não é a matriz identidade.

Para a escolha do número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos devem ter autovalores maiores que 1. O número de fatores retidos e a variância explicada por eles são mostrados na Tabela 2:

Tabela 2 – Fatores retidos e variância

Fatores	Auto-valores	% da Variância	% Cumulativa
1	4,187	23,261	23,261
2	2,105	11,693	34,954
3	1,602	8,902	43,855
4	1,338	7,432	51,288
5	1,164	6,469	57,757

Método de Extração: Alpha Factoring

Na análise, foram obtidos 5 fatores importantes que respondem juntos por cerca de 57,8% da variância. No entanto, observa-se que o primeiro deles explica sozinho cerca de 23,3% da variância dos dados.

Em seguida, efetuou-se a rotação da matriz fatorial, para extremar as cargas fatoriais, ou seja, deseja-se que cada variável se associe a um único fator, facilitando a interpretação dos resultados. Optou-se por realizar uma rotação ortogonal para preservar a orientação original entre os fatores. Dessa forma, escolheu-se o método de rotação Varimax, que proporciona uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2001).

Já que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair et al. (2005), como regra prática, a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Cargas em 0,4 são consideradas mais importantes. Nessa análise, utilizou-se o corte em 0,4.

A Tabela 3 mostra a matriz dos fatores rotacionada, especificando quais variáveis representam cada um dos fatores:

Tabela 3 – Matriz dos fatores rotacionada

Assertivas	Fatores				
	1	2	3	4	5
5. Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.	,677				
4. O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período	,642				
3. Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação	,509				
1. Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências	,502				
9. A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados.	,478				
8. Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.	,402				
13. Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa.		,805			
15. Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido.		,619			
14. Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa.		,571			
12. Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.		,484			
10. O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.			,813		
6. O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.			,499		
2. Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário				,585	
18. Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos				,477	

Assertivas	Fatores				
	1	2	3	4	5
microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência					
17. As decisões na empresa são centralizadas, sendo comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores				,464	
7. Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.				,438	
16. É comum deixar para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente.					,515

Observa-se, pela Tabela 3, que o primeiro fator é composto pelas assertivas 1, 3, 4, 5, 8 e 9. O segundo pelas variáveis 12, 13, 14 e 15. O terceiro pelas variáveis 6 e 10. Já as variáveis 2, 7, 17 e 18 compõem o quarto fator, e o quinto é composto somente¹ pela assertiva 16. Além disso, pode-se constatar que a assertiva 11 não se relaciona de maneira significativa com nenhum dos fatores encontrados.

Para avaliar se o modelo proposto possui um bom ajuste, é necessário concentrar-se nas correlações residuais. Para o modelo proposto, são encontrados apenas 18% de resíduos significativos, e esse número é aceitável para dados humanos, frente à grande quantidade de variáveis intervenientes.

Outro aspecto a ser analisado no modelo refere-se ao grau de consistência interna da escala. Essa medida dá a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças entre as respostas dos sujeitos, ou seja, as diferenças das respostas devem-se ao fato de os sujeitos terem diferentes opiniões, não a diferentes interpretações do instrumento.

Essa consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach. Assim, valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna (PASQUALI, 2003). Para uma pesquisa exploratória, aceitam-se valores acima de 0,6. O valor de alpha encontrado para a escala é de 0,791, o que indica uma boa consistência interna. Para dar início à interpretação dos fatores, deve-se antes analisar a confiabilidade interna de cada fator, por meio do alpha de Cronbach.

O fator 1, composto pelas variáveis 1, 3, 4, 5, 8 e 9, possui alpha de 0,729. O 2, composto pelas variáveis 12, 13, 14 e 15, possui alpha de 0,723. Já o 3, composto pelas variáveis 6 e 10, possui alpha de 0,583, e o 4 (variáveis 2, 7, 17 e 18) possui alpha de 0,578. Para o fator 5 não é possível calcular a confiabilidade, pois é composto apenas por uma

¹ Ressalta-se que a assertiva 8 possui carga fatorial acima de 0,400 tanto no fator 1 quanto no 5. Como esta variável aumenta a confiabilidade interna (alpha de Cronbach) do fator 1, optou-se por considerá-la no fator.

assertiva.

Na visão de Hair et al. (2005), para uma pesquisa exploratória, o valor de alpha deve superar 0,6. Os fatores 3 e 4 estão abaixo desse valor, mas mesmo assim muito próximos desse limite; então, decidiu-se continuar a utilizá-los na interpretação. A Tabela 4 mostra um resumo das variáveis que compõem cada fator, junto com o valor do alpha de Cronbach:

Tabela 4 – Variáveis que compõem cada fator

F	Alpha Cronbach	Assertivas
1	0,729	5. Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes. 4. O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados estão sempre refletindo o que se espera da dependência em cada período 3. Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação 1. Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências 9. A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados. 8. Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.
2	0,723	13. Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa. 15. Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido. 14. Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa. 12. Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.
3	0,583	10. O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura. 6. O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.
4	0,578	2. Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário 18. Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência 17. As decisões na empresa são centralizadas, sendo comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores 7. Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.
5	----	16. É comum deixar para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente.
---	---	11. A estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares.

Assim, as características atribuídas aos fatores são:

- a) **fator 1 - Eficiência na correção de erros:** a agilidade na análise dos resultados possibilita corrigir imediatamente os erros detectados. Havendo participação das unidades afetadas, com apoio de ferramentas eficientes, eventuais erros ou distorções nos valores orçados podem ser ajustados após sua

identificação, adotando-se critérios justos e transparentes no corte de orçamentos para despesas. Além disso, a eficiência dos sistemas que apuram custos, *spreads* e rateios internos interfere na gestão das metas nas dependências. Nesse sentido, em um processo orçamentário eficiente, é de se esperar que os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período;

- b) **fator 2 - Cumprimento de metas:** os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, e não o tamanho do desafio vencido. Dessa forma, os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa. Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa. Assim, às vezes, são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco;
- c) **fator 3 - Burocracia:** o processo orçamentário é lento, burocrático, com alto consumo de estrutura, muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento;
- d) **fator 4 - Hierarquia na tomada de decisões:** apesar de existir apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário, as decisões na empresa são centralizadas, e é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores. Por outro lado, os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência. Entretanto, na elaboração dos orçamentos, há uso excessivo de série histórica, levando sempre a exigir mais de quem fez mais no passado;
- e) **fator 5 - Venda de produtos:** é comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente. Já que os fatores 1 e 2 explicam conjuntamente cerca de 35% da variância dos dados, pode-se dizer que os aspectos mais importante em relação ao processo orçamentário, na visão dos sujeitos pesquisados, referem-se à eficiência na correção de erros e ao cumprimento de metas.

4.3.3 Análise de cluster

Para identificar perfis de respondentes com concepções distintas em relação ao processo orçamentário, realizou-se uma análise de cluster com base nas 18 assertivas da escala de Likert do questionário. Nessa análise, não há nenhum critério estatístico interno que possibilite inferir qual o número de clusters que deve ser retido. Assim, a definição dos critérios para a tomada de decisão fica a cargo do pesquisador. Então, foram procurados clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Quando a junção de dois deles implicava diminuição dessa homogeneidade, adotava-se a solução anterior.

Como não era conhecido o número de clusters a ser retido, os dados foram explorados e testados sob sete métodos de aglomeração hierárquicos citados: método Ward, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*. O método Ward mostrou boa separação entre os clusters. Os 93 sujeitos pesquisados podem ser agrupados em 2 clusters: 51 e 41 respondentes, respectivamente, e apenas uma perda.

Conforme constatado anteriormente, nenhuma das assertivas da escala de Likert pode ser considerada normal no nível de significância de 0,05. Dessa forma, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para verificar quais são as variáveis discriminadoras, isto é, em quais variáveis pode ser constatada alguma diferença de opinião entre os clusters, como mostra a Tabela 5:

Tabela 5 – Teste de Mann-Whitney

Assertivas	MannWhitney U	Z	Significância
1. Os sistemas que apuram custos, <i>spreads</i> e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências	888,000	-1,502	,133
2. Existe apoio da alta direção da empresa para a melhoria constante do processo orçamentário	848,000	-1,910	,056
3. Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação	752,500	-2,792	,005
4. O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período	432,000	-5,326	,000
5. Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.	612,000	-3,839	,000
6. O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.	924,000	-1,230	,219
7. Na elaboração dos orçamentos há uso excessivo de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.	1056,500	-,123	,902
8. Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.	711,000	-3,080	,002
9. A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados.	607,500	-3,988	,000
10. O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.	766,000	-2,584	,010
11. A estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares.	714,000	-3,054	,002
12. Às vezes, são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.	772,500	-2,496	,013
13. Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa.	563,500	-4,218	,000
14. Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa.	392,000	-5,559	,000
15. Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, não o tamanho do desafio vencido.	334,000	-6,126	,000
16. É comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente.	838,500	-1,916	,055
17. As decisões na empresa são centralizadas, e é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores	824,000	-2,009	,045
18. Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência	996,000	-1,502	,539

Pela Tabela 5, observa-se que a significância do teste de Mann-Whitney apresentou valor inferior a 0,05 para as variáveis 3, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15 e 17. Isso indica que os clusters possuem opiniões distintas nessas questões e semelhantes nas outras.

Para analisar mais detalhadamente as diferenças nas percepções dos clusters, foram analisadas suas respostas para cada um dos fatores encontrados na análise fatorial. Assim, na Tabela 6, é apresentada a opinião de cada cluster sobre as questões que compõem o Fator 1 (eficiência na correção de erros). Para facilitar a análise, as opções “concordo totalmente” e “concordo” foram agrupadas como “concordo” e as opções “discordo totalmente” e “discordo”, como “discordo”.

Tabela 6 – Diferenças entre os Clusters – Fator 1

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D ²	I	C	D	I	C
1. Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências	29	7	15	16	8	18
3. Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação	48	2	1	31	4	7
4. O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período	41	5	5	9	10	23
5. Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.	49	1	1	21	7	14
8. Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.	42	6	3	20	12	10
9. A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados.	43	7	1	20	11	11

Pela Tabela 6, percebe-se que os sujeitos dos clusters 1 tendem a concordar mais que a empresa não é ágil na análise dos resultados, ou seja, os erros detectados não costumam ser corrigidos imediatamente (9). Além disso, afirmam que, quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas não participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes (5).

Os sujeitos do cluster 1 tendem a afirmar também que eventuais erros ou distorções nos valores orçados não são ajustados imediatamente após sua identificação (3), enquanto os sujeitos do cluster 2 tendem a afirmar que esses erros são ajustados imediatamente.

Por outro lado, os sujeitos do cluster 1 tendem a afirmar que os critérios utilizados para corte de despesas não são justos ou transparentes (8), e o processo orçamentário não é eficiente, pois os valores orçados nem sempre refletem o que se espera da dependência em cada período (4).

Em relação à apuração dos custos, *spreads* e rateios internos (1), constata-se que

² D = discordo plenamente e discordo parcialmente, I = indiferente (nem concordo nem discordo) e C = concordo plenamente e concordo parcialmente.

parte do cluster 1 tende a concordar e parte a discordar, e o mesmo ocorre com o cluster 2 em relação a essa questão.

A Tabela 7 apresenta as opiniões dos clusters nas variáveis do Fator 2:

Tabela 7 – Diferenças entre os clusters – Fator 2

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	I	C	D	I	C
12. Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.	5	2	44	6	10	26
13. Parte dos gestores cumprem metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa.	1	4	46	11	11	20
14. Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa.	4	5	42	26	5	11
15. Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido.	0	1	50	18	7	17

Pela Tabela 6, percebe-se que os sujeitos do cluster 1 tendem a concordar mais que parte dos gestores cumprem metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa (13) e que, às vezes, são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco (12).

Concordam ainda que os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, não o tamanho do desafio vencido (15), enquanto parte do cluster 2 tende a concordar e parte a discordar. Pode-se verificar também que os sujeitos do cluster 1 tendem a concordar que os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos *rankings* do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa (14), enquanto o cluster 2 tende a discordar.

A Tabela 8 apresenta as opiniões dos clusters nas variáveis que compõem o Fator 3:

Tabela 8 – Diferenças entre os clusters – Fator 3

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	I	C	D	I	C
6. O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.	12	0	39	15	3	24
10. O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.	7	5	39	7	15	20

Pela Tabela 8, constata-se que os sujeitos dos clusters 1 e 2 tendem a concordar que o processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento (6). Por outro lado, percebe-se que os sujeitos do cluster 1 tendem a concordar

mais que o processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.

Na Tabela 9, apresentam-se as opiniões dos clusters nas variáveis que compõem o Fator 4:

Tabela 9 – Diferenças entre os clusters - Fator 4

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	I	C	D	I	C
2. Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário	13	10	28	7	5	30
7. Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.	3	3	45	2	5	35
17. As decisões na empresa são centralizadas, sendo comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores	8	11	32	16	8	18
18. Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência	23	5	23	21	6	15

Analisando a Tabela 9, percebe-se que os sujeitos dos clusters 1 e 2 possuem opiniões semelhantes nas questões 2, 7 e 18, isso é, as diferenças encontradas entre os clusters não são estatisticamente significantes. Tendem a concordar. Dessa forma, pode-se afirmar que os clusters 1 e 2 tendem a concordar que existe apoio da alta direção da empresa para a melhoria constante do processo orçamentário (2), e que, na elaboração dos orçamentos, há utilização excessiva de série histórica, levando sempre a exigir mais de quem fez mais no passado (17).

Ao analisar a Tabela 9, pode-se verificar ainda que parte dos clusters 1 e 2 tendem a concordar que os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência (18), e outra parte tende a discordar.

Já em relação à centralização das decisões, observa-se que a maioria dos integrantes do cluster 1 tendem a afirmar que essas são centralizadas e que é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores (17), enquanto o cluster 2 encontra-se dividido nessa questão.

A Tabela 10 apresenta as opiniões dos clusters nas variáveis 11 e 16:

Tabela 10 – Diferenças entre os clusters – Fator 5

Variáveis	Cluster 1			Cluster 2		
	D	I	C	D	I	C
11. A estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares.	42	7	2	24	10	8
16. É comum deixar para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente.	9	5	37	15	5	22

Pela Tabela 10, observa-se que os clusters possuem opiniões semelhantes quanto à questão 16 e distintas quanto à questão 11. Dessa forma, ao observar a Tabela 10, verifica-se que tanto o cluster 1 quanto o 2 tendem a concordar que é comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente (16).

Por outro lado, o cluster 1 tende a concordar mais que a estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares (11), o que possibilita caracterizar cada um dos clusters da seguinte forma:

4.3.3.1 Cluster 1 – visão crítica

Tendo em vista a predominância de respostas com vieses negativos, ou seja, demonstrando uma percepção de que os procedimentos e comportamentos atuais estariam um pouco distantes do ideal, denominou-se o *cluster* 1 de “Visão Crítica”.

Em relação ao Fator 1 (Eficiência na correção de erros), pode-se dizer que seus integrantes tendem a concordar que a empresa não é ágil na análise dos resultados, pois não corrige imediatamente os erros detectados (9). Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas não participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes (5).

Dessa forma, eventuais erros ou distorções nos valores orçados não são ajustados imediatamente após sua identificação (3) e os critérios utilizados para corte de despesas não são justos e transparentes (8). Além disso, os sistemas que apuram custos, *spreads* e rateios internos não são eficientes (1). Nesse sentido, afirmam que o processo orçamentário não é eficiente e os valores orçados nem sempre refletem o que se espera da dependência em cada período (4).

Em relação ao Fator 2 (Cumprimento de metas), seus integrantes tendem a afirmar

que os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, não o tamanho do desafio vencido (15). Assim, os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos *rankings* do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa (14).

Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa (3). Desse modo, às vezes, são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco (12).

No Fator 3 (Burocracia), tendem a afirmar que o processo orçamentário é lento, burocrático, com alto consumo de estrutura (10), além de muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento (6).

Nas questões do Fator 4 (Hierarquia na tomada de decisão), os sujeitos tendem a concordar que, apesar de existir apoio da alta direção da empresa para a melhoria constante do processo orçamentário (2), as decisões na empresa são centralizadas, e é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores (17).

Por outro lado, parte dos sujeitos desse cluster tende a concordar que os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência (18), enquanto outra parte tende a discordar. Assim, na elaboração dos orçamentos, tendem a concordar que há uso excessivo de série histórica, levando sempre a exigir mais de quem fez mais no passado (7).

No Fator 5 (Venda de produtos), os respondentes tendem a concordar que é comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente (16). Tendem a concordar ainda que a estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas não favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares (11).

4.3.3.2 Cluster 2 – eficiência

Em função do alto nível de concordância dos respondentes deste grupo com a questão da eficiência do sistema atual, o *Cluster 2* foi denominado “Eficiência”.

Em relação ao Fator 1 (Eficiência na correção de erros), pode-se dizer que seus

integrantes tendem a afirmar que o processo orçamentário é eficiente e os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período (4). No entanto, admitem que a empresa não é ágil na análise dos resultados, pois não corrige imediatamente os erros detectados (9) e que, quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas não participam dos ajustes (5).

Dessa forma, eventuais erros ou distorções nos valores orçados não são ajustados imediatamente após sua identificação (3), e os critérios utilizados para corte de despesas não são justos e transparentes (8). Além disso, parte dos integrantes tende a concordar que os sistemas que apuram custos, *spreads* e rateios internos não são eficientes (1), e parte tende a discordar.

Já em relação ao Fator 2 (Cumprimento de metas), seus integrantes tendem a afirmar que os administradores não estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos *rankings* do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa (14), mas cumprem metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa (13).

Assim, às vezes, são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco (12). Parte desse cluster ainda tende a concordar que os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa atingi-las, não o tamanho do desafio vencido (15), enquanto outra parte tende a discordar.

No Fator 3 (Burocracia), tendem a afirmar que o processo orçamentário é lento, burocrático, com alto consumo de estrutura (10), além de muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento (6).

Nas questões do Fator 4 (Hierarquia na tomada de decisão), os sujeitos tendem a concordar que existe apoio da alta direção da empresa para a melhoria constante do processo orçamentário (2), enquanto parte tende a concordar que as decisões na empresa são centralizadas, e é comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores (17), e outra parte tende a discordar.

Por outro lado, parte dos sujeitos desse cluster tende a concordar que os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência (18), enquanto outra parte tende a discordar. Assim, na elaboração dos orçamentos, tendem a

concordar que há utilização excessiva de série histórica, levando sempre a exigir mais de quem fez mais no passado (7).

No Fator 5 (Venda de produtos), os respondentes tendem a concordar que é comum deixar para gravar a venda de produtos quando for mais conveniente (16). Tendem a concordar, ainda, que a estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas não favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares (11).

Assim, pode-se concluir que os sujeitos do cluster 1 acreditam que o processo orçamentário não é eficiente nem ágil na correção dos erros, enquanto os do cluster 2 consideram esse processo eficiente, mas não ágil. Ademais, os integrantes do cluster 1 afirmam que os administradores estão interessados em boas pontuação e que, talvez por isso, cumprem metas a qualquer custo. Já os do cluster 2 acreditam que os administradores estão mais interessados na estratégia da empresa, mas também cumprem metas a qualquer custo.

A seguir, procura-se verificar se os clusters apresentam alguma diferença com relação à suas respostas nas oito questões que descrevem o perfil dos respondentes no instrumento de pesquisa.

4.3.4 Perfil dos *clusters* e categorias dos respondentes

Nesta etapa, é analisado o perfil dos dois clusters, com base em suas respostas às questões categóricas, por meio do teste qui-quadrado, posto que as questões são mensuradas em nível nominal. O teste visa a detectar se há diferenças entre os clusters em relação ao nível hierárquico, formação, idade ou experiência dos respondentes. Na Tabela 10, são apresentados os valores das correlações para essas questões:

Tabela 11 – Correlação entre os clusters e variáveis categóricas.

Questões	Qui-quadrado	Graus de liberdade	Significância
Nível hierárquico do cargo ocupado	2,679	2	,262
Grau de instrução	,274	1	,601
Formação Superior	4,792	4	,309
Gênero	,977	1	,323
Região onde trabalhou por mais tempo na carreira	3,880	2	,144
Como você considera sua agência (ou Região, se não for gerente)?	,861	2	,650
Há quantos anos você atua como administrador?	4,788	4	,310
Faixa etária do respondente	1,822	3	,610

Pela Tabela 11, observa-se que a significância do teste qui-quadrado apresentou valor superior a 0,05 para todas as variáveis, possibilitando concluir que os clusters não diferem com respeito a essas questões, ou seja, não é possível confirmar uma relação direta das variáveis categóricas com os clusters. A menor significância encontrada foi em relação à região onde os administradores trabalharam por mais tempo na carreira, mesmo assim em nível superior ao necessário para determinar correlação com os clusters.

A partir dessa análise, pode-se inferir que o grupo é heterogêneo, encontrando-se visões dos clusters 1 e 2 em todas as categorias.

5 PROPOSTA DE MODELO COM UTILIZAÇÃO DO *BEYOND BUDGETING*

Este capítulo apresenta um conjunto de recomendações para a organização estudada, com base no referencial teórico e nos problemas detectados pela pesquisa, visando à adequação do modelo de gestão aos princípios do *Beyond Budgeting*.

5.1 Papel dos rolling forecasts e BSC

O modelo *Beyond Budgeting* elimina totalmente o processo orçamentário e sua vinculação com metas de desempenho. Em vez de desdobrar as metas e objetivos advindos da alta direção da empresa até o nível de agências, pode-se elaborar *rolling forecasts* para o acompanhamento dessas diretrizes. As metas passam a ser auto-estabelecidas pelas dependências, a partir de *benchmarkings*, comparando a evolução do mercado e de dependências com mercado e porte semelhantes.

A atualização constante das previsões e sua interação com o comportamento do mercado permitem maior flexibilidade e adaptabilidade da empresa, com fluxo de informações sempre atual e confiável. As metas, sempre atualizadas, terão como parâmetros, além dos *rolling forecasts* (projeções sempre atualizadas dos principais números da empresa), os resultados obtidos pela unidade, como indicado na Figura 10:

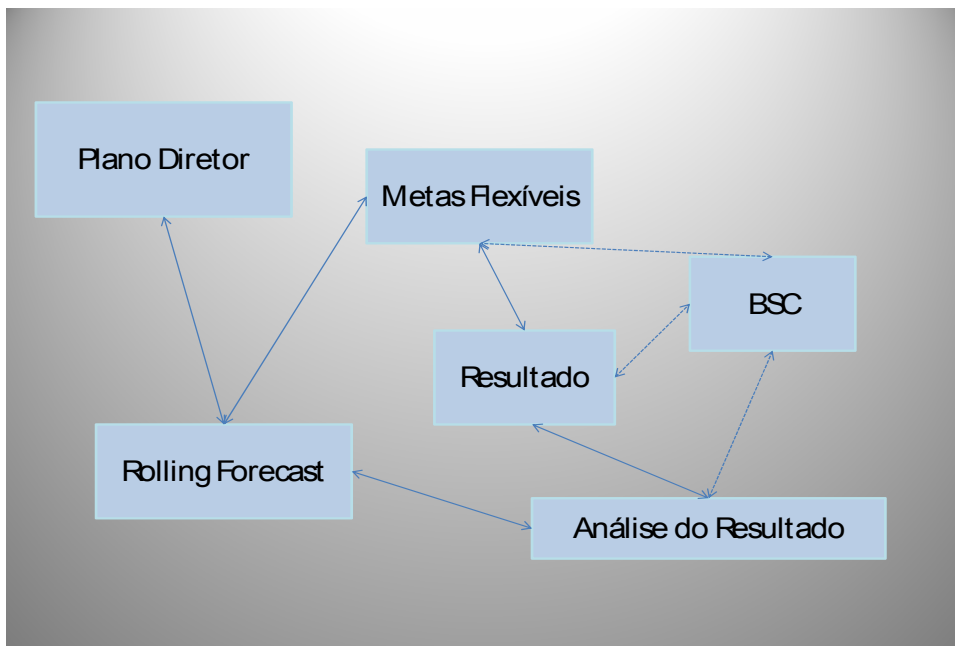


Figura 10 - Metas flexíveis apoiadas por *Rolling Forecasts*

Fonte: elaborada pelo Autor

O BSC assume sua função de transmitir a estratégia da empresa e mostrar o nível de aderência de cada dependência a ela. Passa a ser um “painel luminoso”, para indicar a trilha das ações da agência. Para sua correta utilização, é necessária a revisão do conjunto de indicadores e maneira como são criados e acompanhados.

5.2 Constituição dos indicadores e avaliação de desempenho

O indicador deve ser medido no momento inicial “M0”, com indicação comparativa de sua evolução ao longo do tempo. Em vez de analisar um número isoladamente, comparando-o com referenciais fixos previamente estabelecidos, analisa-se, a priori, sua evolução.

A utilização da Estatística pode ser aperfeiçoada, ao implementar técnicas de análises avançadas, o que pode determinar áreas, regiões, mercados, ou mesmo perfis de administradores que precisam de acompanhamento mais próximo a cada período. Além disso, deve-se fazer avaliação *hind sight*, ou seja, depois de passados os fatos, para checar se os indicadores foram eficientes.

Assim, se uma agência possui baixa relação de cartões de crédito por conta e consegue crescimento expressivo, é necessário que, decorrido algum tempo, seja comparada a evolução desse indicador com o resultado esperado no produto, evitando assim a manipulação de informações e o reconhecimento baseado em uma informação que não corresponda efetivamente ao resultado esperado da ação. Indicadores servem para indicar, sem necessariamente possibilitar uma avaliação simples e direta. Para avaliar, é preciso analisar os fatores intervenientes para perceber o real comportamento do indicador.

À Controladoria, ou a uma unidade dentro da diretoria, cabe esse tipo de análise e outras, e verificar se os indicadores estão apontando o que se propôs e o nível de correlações dentro de cada dependência.

Se um indicador de evolução de contas-corrente parte da premissa de que “quanto mais contas melhor”, são necessárias análises estatísticas dos impactos onde houver um aumento mais expressivo, para não incentivar o crescimento desordenado e de baixa qualidade que possa comprometer resultados futuros. À mesma área, cabe indicar os itens e dependências fora do desvio aceitável, para o acompanhamento das regionais e ações

pontuais. Sugere-se, ainda, a utilização mais intensa de técnicas multivariadas para definição dos grupos de agências para efeito de comparação de desempenho.

5.3 Ferramentas de apoio

Conforme apresentado na Figura 11, sugere-se o aprimoramento dos Sistemas de Informação Gerencial e do BSC, além da adoção dos princípios de Gestão Baseada em Valor (VBM), Gestão Baseada em Atividades (ABM), *Rolling Forecasts* e *Benchmarking*:

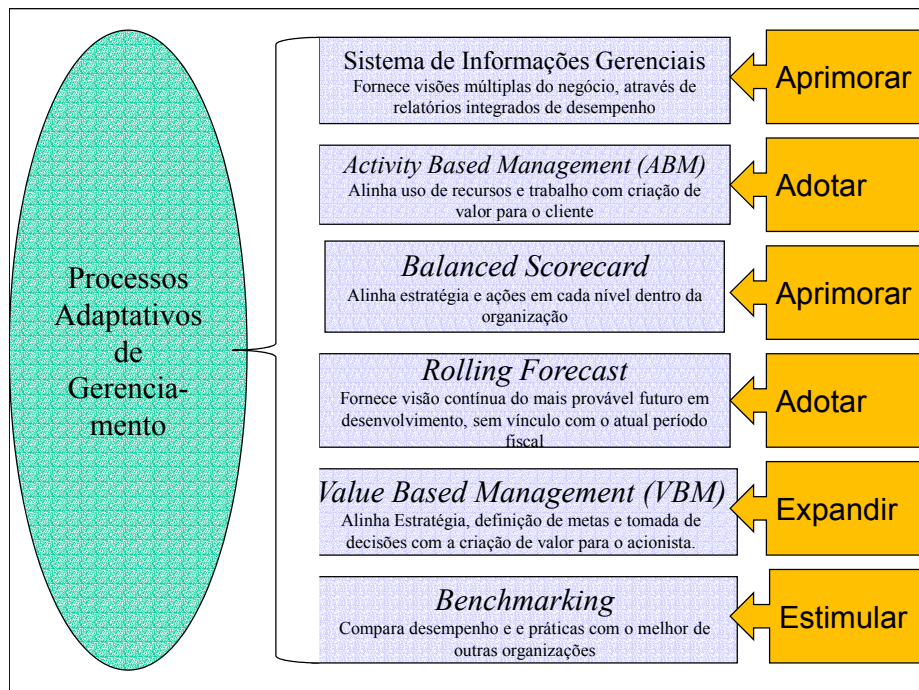


Figura 11 – Aperfeiçoamento do sistema de gestão

Fonte: Adaptado de Pflaeging (2005)

O aprimoramento da utilização do BSC passa pelo ajuste na composição dos indicadores, desvinculação das metas fixas e remuneração variável, visando a reduzir sua capacidade de fortalecer a cultura de comando-controle e devolver-lhe o papel de alinhar as estratégias e as ações dentro de cada unidade da organização.

O *Rolling Forecast* projeta e apresenta o futuro mais provável, ou seja, com as informações disponíveis, mostra para onde a empresa vai, possibilitando correções e adaptação.

É necessário aprimorar o Sistema de Informações Gerenciais, para que possa, de fato, fornecer visões múltiplas do negócio e apresentar relatórios integrados de desempenho. Em vez de apresentar índices isolados, agregam-se comparações e análises com indicativos de fatores intervenientes no desempenho.

A adoção dos princípios do *benchmark* elimina a visão de metas fixas. Cada unidade passa a focalizar o melhor do mercado, mesmo que fora da instituição, provocando forte mobilização em relação à qualidade e valorização dos negócios efetivamente realizados. A filosofia de melhorar sempre e de querer tornar-se “a referência” inibe a acomodação e aumenta a competição saudável entre as unidades. Não se fala mais em “orçado”, somente o “realizado” passa a ter valor.

A visão do VBM pode ser estendida para toda a instituição. Cada decisão deve estar pautada na agregação de valor para o acionista e em pleno alinhamento com os direcionamentos estratégicos. Para que haja descentralização, é preciso que os administradores tenham condições de tomar decisões com base no valor agregado.

A adoção da Gestão Baseada em Atividades (ABM) visa à otimização dos processos, possibilitando a criação de valor a ser transferido para o cliente, mantendo a competitividade e atratividade da empresa.

Além desse conjunto de ferramentas, pode-se sugerir, ainda:

- a) priorizar avaliações de médio e longo prazo, considerando a gestão mais completa e a agregação de valor, em vez do reconhecimento por campanhas e ações de curto prazo que possam incentivar atitudes indesejadas apenas para atingir metas imediatas;
- b) difundir a cultura de utilização de indicadores como “reais indicadores”, evitando que avaliem por si mesmos ou de forma isolada. A avaliação é a análise do conjunto de indicadores e suas correlações com os objetivos;
- c) estabelecer indicadores regionais que envolvam todas as áreas (atacado, varejo, *corporate*, etc.), para incentivar a cooperação e facilitar a priorização dos interesses maiores da empresa, entendendo que “se ele for bem, eu também ganho”;
- d) capacitar os gestores e promover processos graduais de descentralização e responsabilização por resultados, com vistas a agilizar as decisões, elevar a auto-estima e criar equipes auto-gerenciadas e vencedoras.

Uma visão simplificada do funcionamento da empresa adotando as sugestões apresentadas seria:

- a) o Conselho Diretor estabelece as metas e os objetivos a partir das determinações recebidas do Conselho de Administração, projeções e outras informações oriundas da controladoria. Disso, saem também os indicadores que irão compor o BSC, as informações sobre mudanças de cenário, melhorias nos produtos e outras que poderão influenciar no desempenho global do Banco;
- b) o Sistema de Informações Gerenciais fornece para cada dependência os *benchmarks*, sua posição em relação a cada indicador, seus destaques e carências em relação ao volume de negócios, além da disponibilização do BSC, que fornece sua situação em relação à estratégia global da empresa, envolvendo indicadores não-financeiros;
- c) cada dependência, com base nessas informações, estabelece suas metas e o comportamento da curva para alcançá-las, considerando as sazonalidades e características locais. Essas metas alimentam os *Rolling Forecasts* que projetarão resultados para a própria agência e as consolidará por região, país etc.
- d) o Sistema de Informações Gerenciais deve fornecer a todo tempo as projeções de resultado, evolução e comparação com os *benchmarks*. É importante que sejam bem estabelecidos os grupamentos para que não se compare dependências com perfis distintos, como uma agência exclusivamente voltada para agronegócios e outra de região metropolitana, com foco em serviços. Devem ser disponibilizados para toda a organização as maiores evoluções e os principais indutores do sucesso (crescimento da carteira de crédito, melhoria nos *spreads*, redução de custos, etc.), de forma que outras possam segui-los, caso seja conveniente;
- e) para as Regionais, além do fornecimento das informações consolidadas e comparação da evolução de sua região em relação ao restante da empresa, devem ser fornecidos relatórios periódicos indicando os *out-liers* e possíveis impactos nos altos e baixos desempenhos. Cabe a essas Regionais o acompanhamento e a orientação das jurisdicionadas, bem como participar das decisões e auxiliar no processo de descentralização, oferecendo sugestões de ações a serem adotadas pela empresa para propiciar que toda decisão relevante seja tomada pela pessoa de contato com o cliente.

Esse conjunto de ações e princípios constitui a base do modelo para desvincular a empresa do sistema orçamentário, dando-lhe mais agilidade e leveza, permitindo-lhe aumentar sua competitividade no mercado com descentralização e redução de custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é um estudo de caso que aborda questões ligadas ao processo orçamentário em uma instituição financeira de grande porte que atua no varejo bancário brasileiro.

A pesquisa foi realizada visando a detectar problemas com o processo orçamentário que apontem para a aplicabilidade do modelo *Beyond Budgeting*. Extraiu-se do referencial teórico um conjunto de problemas e comportamentos a serem investigados no estudo de caso com a aplicação de um questionário aos administradores da instituição.

A análise do modelo utilizado atualmente pela empresa mostra uma relação direta dos orçamentos com metas fixas e sistemas de avaliação e reconhecimento. A análise do questionário, com apoio de software estatístico SPSS, efetuando-se análise fatorial e análise de *clusters*, possibilitou detectar a percepção dos administradores do banco sobre os problemas previstos pelos defensores do *Beyond Budgeting* e outros.

A análise fatorial definiu cinco fatores, e os dois primeiros são responsáveis por cerca de 35% da variância. A análise de cada um deles, definidos como “Eficiência na correção de erros”, “Cumprimento de Metas”, “Burocracia”, “Hierarquia na tomada de decisões” e “Vendas de produtos”, indicou como as assertivas se relacionam dentro de cada fator.

Na análise de clusters, foram definidos dois grupos de respondentes, um com 51 e outro com 41 respondentes. No primeiro, os pesquisados perceberam erros e desvios no sistema atual, entendendo-o como ineficiente e pouco ágil, permitindo maior valorização do jogo do que o comprometimento com a estratégia empresarial.

Já no segundo, os sujeitos acreditaram que o processo orçamentário atual é eficiente, percebendo os administradores comprometidos com as estratégias. Porém, notaram que há pouca agilidade e os problemas demoram a ser corrigidos, mesmo depois de detectados, o que pode acarretar duas visões distintas, não possíveis de serem definidas aqui: incoerência, pois não é possível que os sistemas sempre reflitam o que se espera de uma dependência, sem que haja agilidade nas correções; realmente acreditam que, mesmo sem a agilidade desejada, os gestores sabem o que deles é esperado, permitindo um sistema eficiente.

Os dois grupos concordam que, mesmo havendo o apoio da cúpula ao desenvolvimento do sistema de gestão:

- a) buscam-se metas a qualquer custo, sem a percepção da agregação de valor;
- b) as pessoas são reconhecidas por pontuações, independentemente do valor agregado;
- c) o processo orçamentário é lento, burocrático e detalhado;
- d) a estrutura atual não favorece a cooperação entre agências;
- e) o uso da série histórica é excessivo.

Ao considerar a concordância nos itens acima citados, a existência de uma relativa maioria no grupo que demonstra visão mais crítica ao sistema atual (51 sujeitos) e que o grupo menor é indeciso em questões importantes, como centralização, microgestão e autonomia, pode-se inferir a necessidade de mudanças no atual sistema de gestão.

A resposta ao problema de pesquisa, portanto, é: sim, as evidências são suficientes para motivar a adoção de um novo modelo de gestão. Agilidade, autonomia e agregação de valor são fatores críticos de sucesso para qualquer ramo de atividade na economia moderna. Um sistema com as características defendidas pelo BBRT pode ser uma alternativa para a manutenção da competitividade da empresa.

O modelo *Beyond Budgeting*, com adoção das sugestões apresentadas no capítulo 5, poderia resolver a maioria dos problemas detectados:

- a) a eliminação do orçamento e comparação com metas fixas, apoiado por ferramentas adequadas, pode inibir atitudes que não agregam valor à empresa;
- b) a adoção dos princípios da Gestão Baseada em Valor (VBM) e Gestão Baseada em Atividades (ABM) possibilita tomadas de decisão que tragam ganhos aos acionistas e melhorem os processos, mantendo a atratividade da empresa, sua competitividade e a capacidade de concentrar seus processos onde há percepção de valor a ser compartilhado com os clientes;
- c) a autodeterminação de metas pode trazer maior comprometimento, e a comparação com *benchmarks* móveis deve levar a uma competição saudável, trazendo dinamismo à gestão;
- d) junto a isso, a utilização de *Rolling Forecast* em vez do orçamento, com melhoria no Sistema de Informação Gerencial, pode eliminar procedimentos burocráticos, desperdícios de tempo e mão-de-obra com discussões sobre o processo orçamentário. A empresa poderá olhar sempre para frente, em vez de esperar dias para saber como fechou o mês anterior.

A competição no mercado financeiro brasileiro será cada dia mais forte e, possivelmente, só haverá futuro para as empresas mais competentes. Pode-se concluir que, na

visão do grupo pesquisado, o *Beyond Budgeting* é aplicável à instituição, podendo ser capaz de torná-la mais dinâmica, com alta performance, independentemente desses desafios e transformações.

Certamente há muitas formas de se promover uma mudança, o que pode ocorrer gradativamente ou de forma acelerada. Estudos futuros poderão complementar esse processo de transição, auxiliando o nível estratégico da empresa a tomar as melhores decisões.

REFERÊNCIAS

- AMEELS, A.; BRUGGEMAN, W.; SHEIPERS, G. **Value-based management: control processes to create value through integration – a literature review**. [2002]. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2006.
- BARBOSA FILHO, F.; PARISI, C. A proposta do modelo beyond budgeting: modelo coerente de gestão sem ênfase em orçamentos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - FEA/USP – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN03_-_A_proposta_do_modelo_Beyond.PDF>. Acesso em: 16 jun. 2006.
- BBRT. **Beyond Budgeting Round Table**. [2006]. Disponível em: <<http://www.bbrt.org>>. Acesso em: 16 jun. 2006.
- BISQUERRA, R.; SARIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRASIL. Banco Central. **Comunicado BACEN 14.259**, de 9 de março de 2006. Comunica procedimentos para convergência das normas de contabilidade (...) com as normas do IASB. Brasília (DF), 9 mar. 2006.
- BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2000.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: Guilford: 2006.
- CLARKE, P.; WEST, R. Rolling forecast. **Financial Management**, London, p. 38-39, Apr. 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FREITAS, H. As tendências em sistemas de informação com base em recentes congressos. **ReAd**, Porto Alegre, n. 13, fev. 2000. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas//revista/arquivos/0149_HF.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2007.
- FREZATTI, F. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 1, n. 2, p.122-140, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A.. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 15, p. 95-116, 2003.
- HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond budgeting**: how managers can break free from the annual performance trap. Massachusetts: Harvard, 2003a.

_____; _____. **Beyond budgeting questions and answers**, Oct. 2001. Disponível em: <http://www.beyondbudgeting.com.br/pdf/Paper_Q&A.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2006.

_____; _____. Quem precisa de orçamentos? **Harvard Business Review América Latina**, Santiago, v. 81, n. 2, p. 1-9, fev. 2003b.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Cost accounting**: a managerial emphasis. 9th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

IOMA. **Institute of management & administration**. [2007]. Disponível em: <www.ioma.com>. Acesso em: 26 jun. 2007.

JENSEN, M. C. **Paying people to lie**: the truth about the budgeting process. (Harvard Business School Working Paper; 01-072). Sept. 2001. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/paper=267651>>. Acesso em: 20 out. 2006.

KOOGAN, A.; HOUAISS, A. (coord.). **Enciclopédia e dicionário ilustrado**. Rio de Janeiro: Delta, 1998.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/publico/TDE.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAX, M. Beyond budgeting: case studies in north american financial services. **Journal of Performance Management**, Atlanta, v. 18, n. 1, p. 3-15, Mar. 2005. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=5&sid=15eae166-08de-4197-8c73-2173e9aa6af2%40sessionmgr2>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

MENDES, F. **A gestão baseada em valor nas instituições financeiras**: um modelo aplicado a bancos múltiplos. 2004. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEWMAN, I.; BENZ, C. R. **Qualitative-quantitative research methodology: exploring the interactive continuum**. Southern Illinois University Press, 1998.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____; BACCI, João. Pequena cronologia do desenvolvimento contábil no Brasil: os primeiros pensadores, a padronização contábil e os congressos brasileiros de contabilidade. **Revista Administração on line FECAP**, São Paulo, v. 5, n. 3, jul./set. 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/>. Acesso em: 26 jun. 2007.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PFLAEGING, N. **11 pecados capitais na implementação e uso do Balanced Scorecard: como criar organizações verdadeiramente flexíveis e descentralizadas, baseadas nos princípios do Beyond Budgeting**. Palestra. Associação Nacional dos Executivos de Finanças e Contabilidade – ANEFAC. São Paulo, jun. 2005.

RACHLIN, R. (org.). **Handbook of budgeting**. 4th ed. New York: Wiley, 1999.

RICARDINO FILHO, Á. Ao. **Steward ao controller, quase mil anos de management accounting: o enfoque anglo-americano**. 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

SPSS. **Statistical package for the social sciences: base 10.0 user's guide**. Chicago: SPSS, 1999.

WALLANDER, J. Budgeting: an unnecessary evil. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 15, n. 4. p. 405-421, Dec. 1999. Tradução: Antonio Zoratto Sanvincente. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/scajman>. Acesso em: 15 jun. 2006.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOSSÁRIO

Alfa de Cronbach – Medida de confiabilidade que varia de 0 a 1.

Análise de Fatorial Q ou de Clusters - Técnica multivariada que forma grupos de respondentes com base em sua similaridade e um conjunto de características.

Autovalor – Soma em coluna de cargas fatoriais ao quadrado para um fator; também conhecida como *raiz latente*. Representa a quantia de variância explicada por um fator.

Bônus – Prêmio ou vantagem variável concedido a funcionários ou dirigentes das empresas em função do desempenho.

Cargas Fatoriais – Correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento de um fator em particular. As cargas fatoriais ao quadrado indicam qual percentual da variância em uma variável original é explicado por um fator.

Centróide – Média ou valor médio dos objetos contidos no agrupamento sobre cada variável, seja usado na variável estatística de agrupamento ou no processo de validação.

Confiabilidade – Grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir.

Distância euclideana – Medida mais comumente usada da similaridade entre dois objetos. Essencialmente, é uma medida do comprimento de um segmento de reta desenhado entre dois objetos.

Fator – Combinação linear (variável estatística) das variáveis originais. Os fatores também representam as dimensões latentes que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas

Framework – Termo em inglês que significa estrutura de sustentação.

Grau de Investimento – Classificação de risco para países, atribuído por agências internacionais qualificadas, indicando bom conceito e baixo risco aos investidores.

Hind-sight – Termo em inglês que significa o entendimento da natureza ou as razões de evento após o seu acontecimento, sem pré-julgamento.

Matriz fatorial – Tabela de cargas fatoriais de todas as variáveis sobre cada fator.

Rotação fatorial – Processo de manipulação ou de ajuste dos eixos fatoriais para conseguir uma solução fatorial mais simples e pragmaticamente mais significativa.

Rotação fatorial ortogonal – Rotação fatorial na qual os fatores são extraídos de modo que seus eixos sejam mantidos em 90 graus. Cada fator é independente, ou *ortogonal*, em relação a todos os outros. A correlação entre os fatores é determinada como 0.

Spread – Termo em inglês, utilizado para expressar a diferença entre o custo de captação de dinheiro por um banco e a taxa de juros por ele cobrada.

Teste de esfericidade de Bartlett – Teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação.

VARIMAX – É um dos métodos de rotação fatorial ortogonal mais populares.

APÊNDICE A - Protocolo para o estudo de caso

Princípios e procedimentos para coleta e análise de dados.

Visão Geral

O estudo tem por objetivo “identificar e analisar a percepção dos gestores da instituição pesquisada em relação ao *Beyond Budgeting* em uma instituição financeira de varejo.”.

O problema de pesquisa foi assim definido: “Existem evidências suficientes que justifiquem a substituição do atual modelo de gestão, baseado em orçamentos fixos, pelo *Beyond Budgeting*, na instituição estudada?”

O estudo se baseará em aplicação de questionário junto a administradores da empresa e análises de indicadores, informações e documentos, buscando confrontos e indícios que possam ser interpretados como oportunidades ou necessidade de adoção de conceitos e princípios do *Beyond Budgeting*.

A opção pelo tema deve-se ao convívio profissional do pesquisador no ramo financeiro com a empresa ora analisada. Participando várias vezes do processo orçamentário e adquirindo conhecimentos durante a implantação do BSC, comparam-se os conceitos do *Beyond Budgeting* com práticas consolidadas no mercado. A pesquisa é inovadora à medida que investiga procedimentos adotados no Banco com enfoque nas críticas e premissas do *Beyond Budgeting*, modelo ainda pouco utilizado no Brasil.

YIN, Rolbert K., Hope&Fraser e Kaplan&Norton são as principais referências teóricas.

Não há financiamento oficial para o estudo.

Procedimentos de campo

Os dados serão coletados mediante questionário, análise de estudos e relatórios publicados. Será preservado o sigilo das informações, o nome da instituição, a microrregião e a unidade, utilizando-se valores-índices, ao invés de números reais, quando necessário.

Questões do estudo de caso

A partir da aplicação do questionário e investigação, serão graduadas as evidências dos problemas que, de acordo com os autores referenciados, seriam provenientes do processo orçamentário tradicional, apresentando como alternativa a adoção do modelo *Beyond Budgeting*.

Guia para o relatório

O estudo será escrito em narrativa simples para descrever e analisar o caso. As informações serão realçadas com tabelas e gráficos. A estrutura final terá seis capítulos: 1) Introdução; 2) Referencial teórico; 3) Metodologia, 4) Resultados da pesquisa e análise dos dados; 5) Proposta de modelo *Beyond Budgeting*; 6) Considerações finais.

APÊNDICE B – Questionário

APRESENTAÇÃO

Orientações para responder ao questionário:

1. As questões se relacionam ao processo orçamentário e sua influência na gestão. Sua opinião deve refletir sua impressão do que ocorre na sua Região, Estado ou Rede e não o seu comportamento.
2. Manifeste seu grau de concordância com cada uma das afirmações, de acordo com a escala apresentada.
3. Não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é saber sua percepção sobre cada tópico.
4. Utilize o espaço reservado ao final para sua livre manifestação. O sigilo será preservado.

Dúvidas podem ser enviadas pelos e-mails ou telefone acima apresentados.

Agradeço sua colaboração.

BLOCO 1 - DADOS PESSOAIS/CORPORATIVOS

Nível hierárquico do cargo ocupado	<input type="radio"/> Superintendente ou Regional <input type="radio"/> Gerente de Agência <input type="radio"/> Outros cargos na Superintendência
Grau de instrução	<input type="radio"/> 1o. grau (completo ou incompleto) <input type="radio"/> 2o. grau (completo ou incompleto) <input type="radio"/> 3o. grau (completo ou incompleto) <input type="radio"/> Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)
Formação Superior	<input type="radio"/> Administração <input type="radio"/> Contabilidade <input type="radio"/> Direito <input type="radio"/> Engenharia <input type="radio"/> Outro. Qual? _____
Gênero	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
Região onde trabalhou por mais tempo na carreira	<input type="radio"/> Grande São Paulo e ABC <input type="radio"/> Interior de São Paulo <input type="radio"/> Outros Estados
Como você considera sua agência (ou Região, se não for Gerente)?	<input type="radio"/> Predominantemente de atendimento a Empresas <input type="radio"/> Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas <input type="radio"/> Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
Há quantos anos você atua como Administrador?	<input type="radio"/> Não sou Administrador <input type="radio"/> Menos de 2 anos <input type="radio"/> Entre 2 e 5 anos <input type="radio"/> Entre 5 e 10 anos <input type="radio"/> Mais de 10 anos
Faixa etária do respondente	<input type="radio"/> Menos de 20 anos <input type="radio"/> de 31 a 40 anos <input type="radio"/> mais de 50 anos <input type="radio"/> de 20 a 30 anos <input type="radio"/> de 41 a 50 anos

BLOCO 2 - LIKERT

	1	2	3	4	5
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 1 2 3 4 5 </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente</p>				
Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados estão sempre refletindo o que se espera da dependência em cada período	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando existe erro ou desvio nos valores orçados as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É comum deixar-se para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões na empresa são centralizadas, sendo comum se submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente em sua agência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE C – Banco de dados do questionário

Seq	Nível	Grau	Formação
1	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Direito
2	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
3	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Pedagogia
4	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
5	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Direito
6	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
7	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
8	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Física
9	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
10	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
11	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
12	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
13	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	LETRAS
14	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
15	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Sociologia
16	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
17	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
18	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
19		3o. grau (completo ou incompleto)	Economia
20	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Economia
21	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
22	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
23	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Economia
24	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
25	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
26	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	economia
27	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
28	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
29	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
30		Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Tecnologia
31	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Direito
32	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
33	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	RH e Marketing
34	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	economia
35	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
36	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	direito e administracao
37	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
38	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
39	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Fonoaudiologia
40	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
41	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
42	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
43	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Matemática
44	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
45	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
46	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
47	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
48	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
49	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Economia
50	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito

Seq	Nível	Grau	Formação
51	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Engenharia
52	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
53	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Economia
54	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
55	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
56	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Engenharia
57	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Engenharia
58	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
59	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
60	Gerente de Agência	3o. grau (completo ou incompleto)	Engenharia
61	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
62	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
63	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	Economia
64	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
65	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
66	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	ciencias da computacao
67	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
68	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
69	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Economia
70	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	Ciencia da Computação
71	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
72	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
73	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
74	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Engenharia
75	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
76	Superintendente ou Regional	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
77	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	processamento de dados
78	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Direito
79	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	Administração
80	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	economia e contabilidade
81	Outros cargos na Superintendência	3o. grau (completo ou incompleto)	jornalismo
82	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
83	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
84	Superintendente ou Regional	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
85	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
86	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
87	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
88	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
89	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
90	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
91	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração
92	Outros cargos na Superintendência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Contabilidade
93	Gerente de Agência	Pós-Graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	Administração

Seq	Gênero	Origem	Perfil
1	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
2	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
3	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
4	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
5	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
6	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
7	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
8	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
9	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
10	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
11	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
12	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
13	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
14	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
15	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
16	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
17	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
18	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
19	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
20	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
21	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
22	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
23	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
24	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
25		Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
26	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
27	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
28	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
29	Masculino	Interior de São Paulo	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
30	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
31	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
32	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
33	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
34	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
35	Masculino	Interior de São Paulo	Predominantemente de atendimento a Empresas
36	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
37	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
38	Masculino	Interior de São Paulo	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
39	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
40	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
41	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
42	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
43	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
44	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
45	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
46	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
47	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
48	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
49	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
50	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas

Seq	Gênero	Origem	Perfil
51	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
52	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
53	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
54		Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
55	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
56	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
57	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
58	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
59	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
60	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
61	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
62	Feminino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
63	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
64	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
65	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
66	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
67	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
68	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
69	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
70	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
71	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
72	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
73	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
74	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
75	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
76	Masculino	Interior de São Paulo	Predominantemente de atendimento a Empresas
77	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
78	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
79	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
80	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
81	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
82	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
83	Masculino	Outros Estados	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
84	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
85	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
86	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
87	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
88	Masculino	Interior de São Paulo	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
89	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas
90	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas
91	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
92	Feminino	Grande São Paulo e ABC	Predominantemente de atendimento a Empresas
93	Masculino	Grande São Paulo e ABC	Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas

Seq	Tempo na função	Faixa Etaria	Custos	Apoio	Tempestividade	Eficiencia	Participação
1	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	3	4	2	3	2
2	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	2	3	2	2	2
3	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	4	3	1	2	2
4	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	3	1	2	1
5	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	3	2	2	1
6	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	1	2	2
7	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	4	2
8	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	2	2	1	4	1
9	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	2	2
10	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	4	2	1	4	4
11	Menos de 2 anos	de 20 a 30 anos	2	4	1	1	1
12	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	2	3	1	1	1
13	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	2	1
14	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	2	2
15	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	1	2	1	2	1
16	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	3	2
17	Menos de 2 anos	de 41 a 50 anos	4	4	2	3	4
18	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	4	4	4	2	2
19	Não sou Administrador	de 41 a 50 anos	3	4	4	3	4
20	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	2	1	1	1
21	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	1	2	2	2	1
22	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	5	4	1	2	1
23	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	2	2
24	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	2	3	2	4	2
25	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	4	4	2	2	2
26	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	4	5	2	4	3
27	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	3	3	2	3	2
28	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	4	4	5	4	4
29	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	2	4	2	2	1
30	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	4	4	4	2	4
31	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	1	3	2	3	1
32	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	3	4	2	4	4
33	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	1	4	1
34	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	4	3	2	2
35	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	4	2	1	2	1
36	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	4	4	2	4	3
37	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	3	1	2	2
38	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	3	4	2	2	2
39	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	4	4	2	4	2
40	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	4	3	1	4	3
41	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	3	3	2
42	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	1	4	2	1	1
43	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	2	2
44	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	3	4	2	4	2
45	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	3	3
46	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	4	2	1	2	2
47	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	2	2
48	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	4	5	4	4	2
49	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	2	2	1	2	2
50	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	4	4	2	4	2

Seq	Tempo na função	Faixa Etária	Custos	Apoio	Tempestividade	Eficiência	Participação
51	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	3	4	4	2	1
52	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	3	2	2	2	3
53	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	4	5	2	4	4
54	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	1	2	1	2	2
55	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	2	3	2	2	2
56	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	2	3	2	4	3
57	Menos de 2 anos	de 20 a 30 anos	1	4	2	2	2
58	Entre 2 e 5 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	2	2
59	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	3	3	2	4	2
60	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	4	4	2	2	2
61	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	4	5	2	4	3
62	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	2	4	2	2	2
63	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	2	5	2	2	2
64	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	2	2	4	2
65	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	3	4	2	3	4
66	Menos de 2 anos	de 31 a 40 anos	4	4	2	4	2
67	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	2	4	1	2	1
68	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	3	4
69	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	2	2	2	4	1
70	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	4	2	2	2
71	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	2	1	2	2
72	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	3	2	2	2	2
73	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	4	3	3	2	2
74	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	3	4	2	4	2
75	Menos de 2 anos	de 31 a 40 anos	2	4	2	2	2
76	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	4	4	3	4	4
77	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	4	4	4	4	5
78	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	2	1	2	4
79	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	2	1	1	1	1
80	Mais de 10 anos	mais de 50 anos	4	4	1	3	1
81	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	2	2	1	2	1
82	Menos de 2 anos	de 31 a 40 anos	5	4	4	4	3
83	Entre 5 e 10 anos	de 31 a 40 anos	2	3	2	2	2
84	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	3	4	2	3	4
85	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	4	4	2	5	4
86	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	4	2	2	4	2
87	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	3	4	2	2	1
88	Não sou Administrador	de 20 a 30 anos	2	4	2	4	2
89	Entre 2 e 5 anos	de 31 a 40 anos	2	2	2	3	2
90	Entre 5 e 10 anos	de 41 a 50 anos	2	2	1	2	2
91	Não sou Administrador	de 31 a 40 anos	2	5	3	3	4
92	Não sou Administrador	de 41 a 50 anos	3	4	3	3	1
93	Mais de 10 anos	de 41 a 50 anos	2	4	2	2	2

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Seq	Detalhamento	Série Histórica	Despesas	Resultados	Burocracia	Cooperacao	Reconhecimento
1	4	4	2	2	4	3	4
2	5	4	2	2	4	1	5
3	2	4	3	2	5	2	5
4	4	5	1	1	4	1	4
5	2	4	1	3	4	2	5
6	4	4	3	4	2	3	4
7	4	5	2	2	3	2	5
8	4	5	3	3	3	1	4
9	4	5	2	2	4	3	4
10	3	5	2	2	4	4	5
11	4	4	2	2	4	4	2
12	2	4	3	3	2	2	3
13	3	3	2	3	3	3	3
14	4	4	4	2	5	1	4
15	4	5	2	1	4	2	5
16	5	5	2	3	4	1	5
17	4	5	4	2	3	2	3
18	2	4	2	4	2	2	4
19	4	3	3	4	3	3	4
20	5	5	1	2	5	1	5
21	4	4	2	2	4	1	5
22	2	2	1	2	2	1	5
23	2	4	2	2	2	2	4
24	4	2	4	2	2	4	2
25	4	4	3	2	4	3	4
26	2	4	4	4	3	3	4
27	4	4	3	2	3	2	4
28	2	4	1	2	4	4	4
29	5	5	1	1	5	4	4
30	4	5	2	4	4	4	4
31	5	4	1	1	5	2	5
32	2	4	3	2	4	2	1
33	2	4	2	5	2	4	4
34	2	5	1	2	4	2	2
35	4	4	2	2	2	2	4
36	2	5	4	3	4	2	3
37	4	4	2	2	3	2	4
38	4	4	2	2	4	2	4
39	2	4	2	2	3	2	3
40	4	5	3	4	4	2	4
41	4	4	2	2	4	2	4
42	4	4	2	1	4	2	2
43	5	4	2	2	4	2	2
44	4	4	2	3	4	2	3
45	2	4	2	2	3	2	3
46	4	4	2	2	4	2	4
47	4	5	1	1	5	2	4
48	5	3	3	3	4	1	5
49	5	4	2	1	5	2	5
50	4	5	2	2	4	1	5

Seq	Detalhamento	Série Histórica	Despesas	Resultados	Burocracia	Cooperacao	Reconhecimento
51	5	5	2	3	4	2	4
52	4	3	2	2	3	3	5
53	5	4	2	4	4	2	4
54	4	5	2	2	4	2	4
55	2	5	2	3	3	2	5
56	4	4	2	2	3	3	4
57	5	3	2	2	5	1	5
58	4	4	4	1	4	2	4
59	4	5	4	4	4	3	4
60	2	4	2	2	4	2	4
61	4	4	3	2	3	3	3
62	4	2	2	2	4	2	4
63	4	5	2	1	4	2	5
64	4	4	2	2	4	2	2
65	5	4	3	2	3	2	4
66	2	3	3	2	4	2	4
67	5	5	2	3	4	1	5
68	4	5	4	2	2	2	5
69	2	5	2	2	4	2	4
70	2	2	2	2	2	2	4
71	4	4	2	1	2	1	2
72	4	4	4	2	4	3	4
73	4	4	2	3	4	2	4
74	5	5	3	4	4	2	4
75	4	5	2	2	4	2	2
76	2	4	4	3	4	4	4
77	5	5	2	3	4	2	4
78	2	5	2	2	4	2	3
79	2	5	3	2	3	3	3
80	4	4	2	2	3	3	4
81	4	5	3	4	3	1	2
82	2	2	4	4	2	3	3
83	2	5	2	2	4	2	4
84	4	4	2	3	4	3	4
85	1	4	4	3	2	4	5
86	2	4	3	2	3	2	4
87	4	4	2	2	4	2	2
88	4	4	2	2	4	2	5
89	5	5	1	2	5	2	3
90	5	5	2	2	4	2	4
91	2	3	4	3	2	3	5
92	3	3	3	3	3	4	4
93	4	4	2	2	4	2	4

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Seq	Jogo	Jogo2	Desafios	Manipula vendas	Centralizacao	Microgestao
1	4	5	5	4	3	4
2	3	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	2
5	4	2	4	4	3	1
6	4	4	4	4	3	2
7	5	2	4	4	2	2
8	4	4	1	5	5	3
9	4	4	4	4	4	2
10	2	2	4	2	3	2
11	4	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	3	3
13	3	3	3	4	2	5
14	5	5	5	4	2	4
15	5	2	5	5	5	5
16	5	5	5	3	4	3
17	3	2	2	4	3	4
18	4	2	5	2	2	4
19	4	2	2	3	2	3
20	4	2	5	2	5	1
21	5	5	5	4	5	4
22	5	4	5	5	4	4
23	4	4	4	4	2	4
24	2	5	2	5	2	1
25	4	4	4	4	4	2
26	2	2	3	4	2	5
27	4	3	4	3	2	4
28	2	2	2	2	2	2
29	4	4	4	2	4	4
30	4	2	2	4	5	2
31	3	2	4	4	3	3
32	2	2	4	5	3	4
33	5	2	2	1	1	4
34	3	2	3	3	4	2
35	4	4	4	2	2	3
36	5	4	2	4	2	3
37	4	3	4	2	3	2
38	4	4	4	4	4	2
39	5	2	2	3	4	2
40	4	4	4	4	4	2
41	4	4	4	5	4	5
42	2	4	2	2	4	2
43	2	1	1	2	2	5
44	4	3	2	4	3	2
45	2	2	4	2	2	2
46	2	4	4	2	5	2
47	4	4	4	4	4	2
48	4	4	4	3	4	1
49	5	4	4	4	4	2
50	5	5	5	5	3	4

Seq	Jogo	Jogo2	Desafios	Manipula vendas	Centralizacao	Microgestao
51	4	4	4	4	2	4
52	5	4	3	4	4	2
53	4	2	4	1	4	2
54	2	2	2	2	4	4
55	5	5	5	5	4	1
56	3	2	4	4	4	2
57	5	5	5	5	5	4
58	3	3	4	2	2	4
59	5	5	5	5	4	2
60	4	2	4	4	2	4
61	2	1	1	1	3	4
62	4	4	4	4	4	4
63	4	5	5	4	4	2
64	3	4	4	3	2	4
65	4	4	4	4	3	3
66	4	3	4	3	3	3
67	5	5	5	2	4	2
68	4	4	4	4	5	4
69	4	4	4	2	4	2
70	4	4	4	2	4	2
71	5	4	5	5	3	2
72	4	4	4	4	3	4
73	3	4	4	4	4	3
74	3	3	3	4	2	4
75	5	4	5	5	4	2
76	4	3	4	4	4	4
77	4	4	4	4	2	2
78	4	4	5	3	4	2
79	3	2	3	2	4	2
80	5	5	5	4	5	5
81	2	2	4	5	5	1
82	3	2	3	2	2	4
83	4	5	5	4	4	2
84	3	2	4	2	4	2
85	3	2	2	2	3	3
86	4	2	2	4	4	2
87	4	4	4	4	4	4
88	5	4	4	5	4	4
89	3	2	2	5	5	2
90	4	4	4	4	4	2
91	4	4	2	3	2	4
92	4	3	3	2	2	4
93	4	3	4	4	3	2

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo totalmente

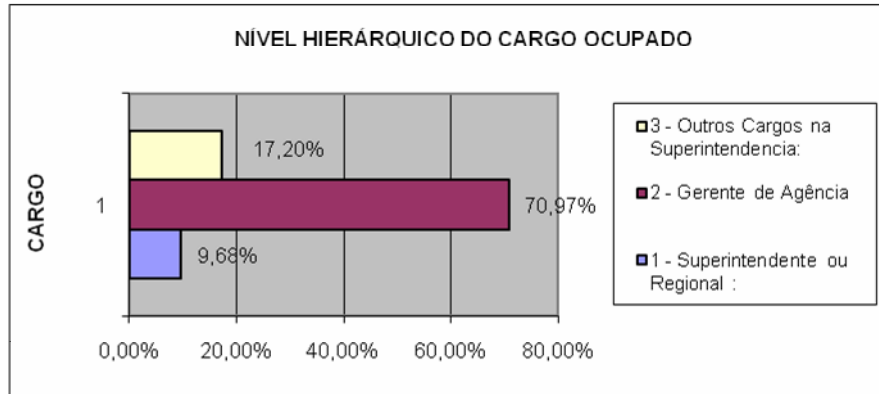
APÊNDICE D – Estatística descritiva por questão

" Nível hierárquico do cargo ocupado "

Quantidade de respostas : 91

Todas as respostas : 93

1 - Superintendente ou Regional :	9,68%	9
2 - Gerente de Agência	70,97%	65
3 - Outros Cargos na Superintendencia:	17,20%	16



Moda (Alternativa mais escolhida) : 2

Alternativa menos escolhida : 1

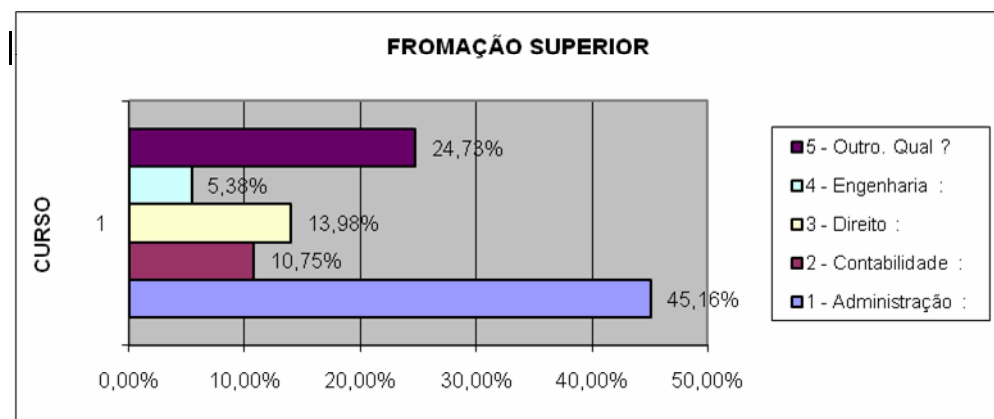
Média : 2,08

"Formação Superior"

Quantidade de respostas: 93

Todas as respostas : 93

1 - Administração :	45,16%
2 - Contabilidade :	10,75%
3 - Direito :	13,98%
4 - Engenharia :	5,38%
5 - Outro. Qual ?	24,73%



Moda (alternativa mais escolhida) : 1

Alternativa menos escolhida : 4

Média : 2,54

Mediana: 2

Variância : 2,77

Desvio - padrão : 1,67

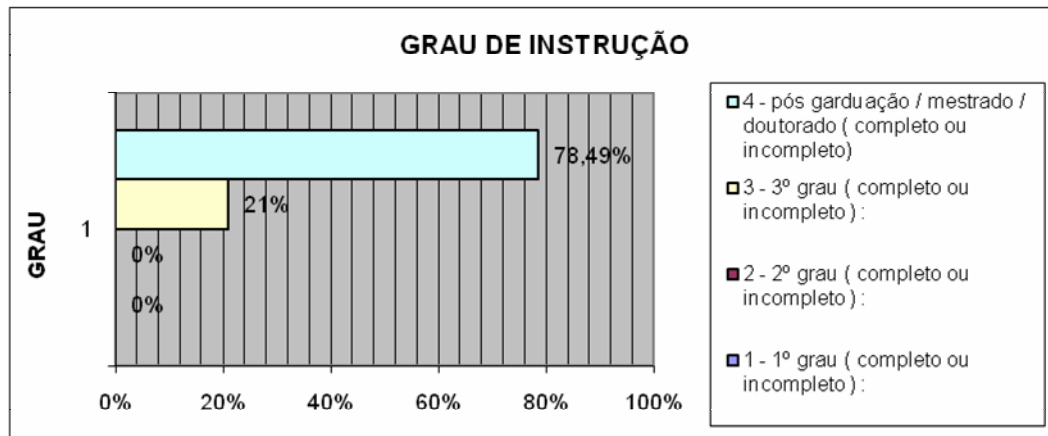
Coeficiente de variação : 0,66

"Grau de instrução"

Quantidade de respostas :93

Todas as respostas: 93

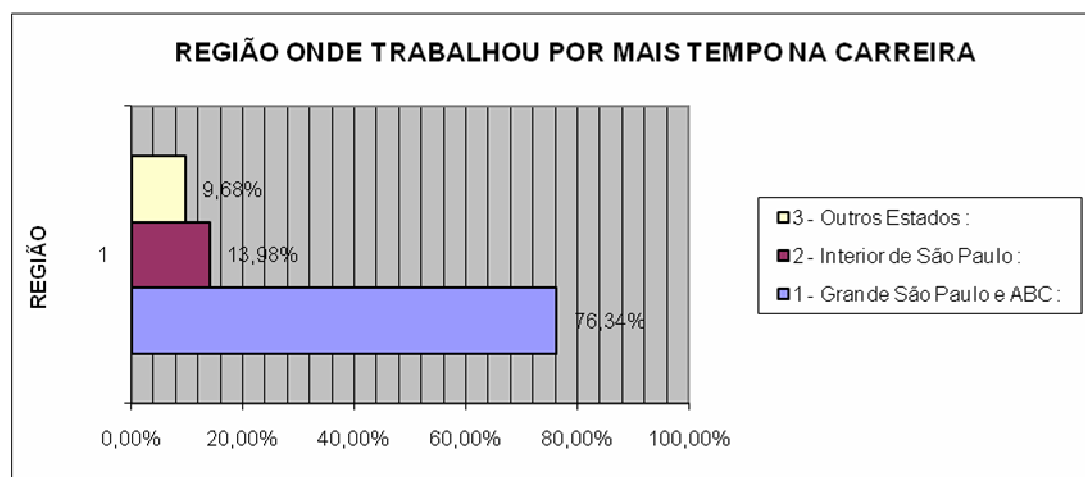
	%	Qtde
1 - 1º grau (completo ou incompleto) :	0%	
2 - 2º grau (completo ou incompleto) :	0%	
3 - 3º grau (completo ou incompleto) :	21%	20
4 - pós graduação / mestrado / doutorado (completo ou incompleto)	78,49%	73

**" Região onde trabalho mais tempo na carreira"**

Quantidade de respostas: 93

Todas as respostas: 93

1 - Grande São Paulo e ABC :	76,34%	71
2 - Interior de São Paulo :	13,98%	13
3 - Outros Estados :	9,68%	9



Moda (Alternativa mais escolhida) : 1

Alternativa menos escolhida : 3

Média :1,33

Mediana : 1

Variância : 0,42

Desvio - padrão : 0,65

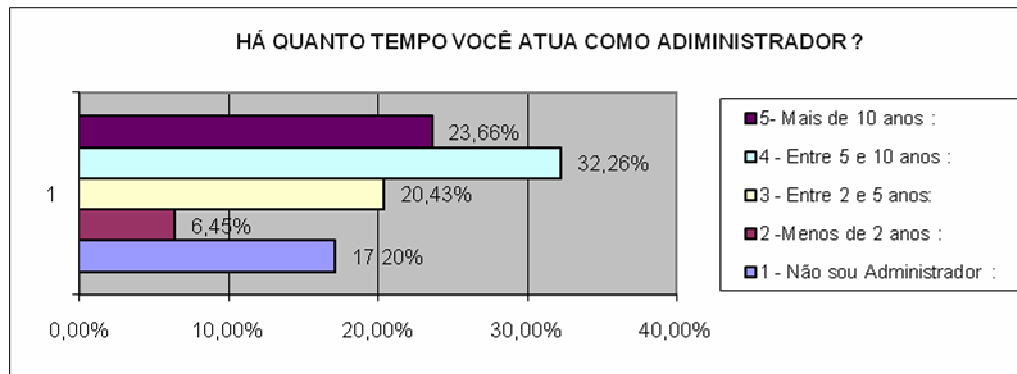
Coeficiente de variação : 0,49

"Há quanto anos você atua como administrador ?"

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas: 93

1 - Não sou Administrador :	17,20%	16
2 -Menos de 2 anos :	6,45%	6
3 - Entre 2 e 5 anos:	20,43%	19
4 - Entre 5 e 10 anos :	32,26%	30
5- Mais de 10 anos :	23,66%	22

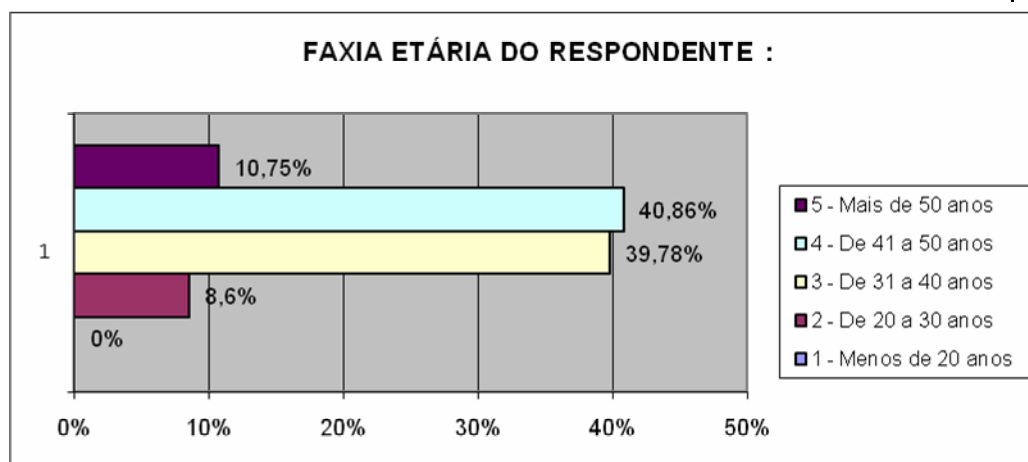


"Faixa etária do respondente "

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas : 93

1 - Menos de 20 anos	0%	
2 - De 20 a 30 anos	8,6%	8
3 - De 31 a 40 anos	39,78%	37
4 - De 41 a 50 anos	40,86%	38
5 - Mais de 50 anos	10,75%	10



Moda (Alternativa mais escolhida): 4

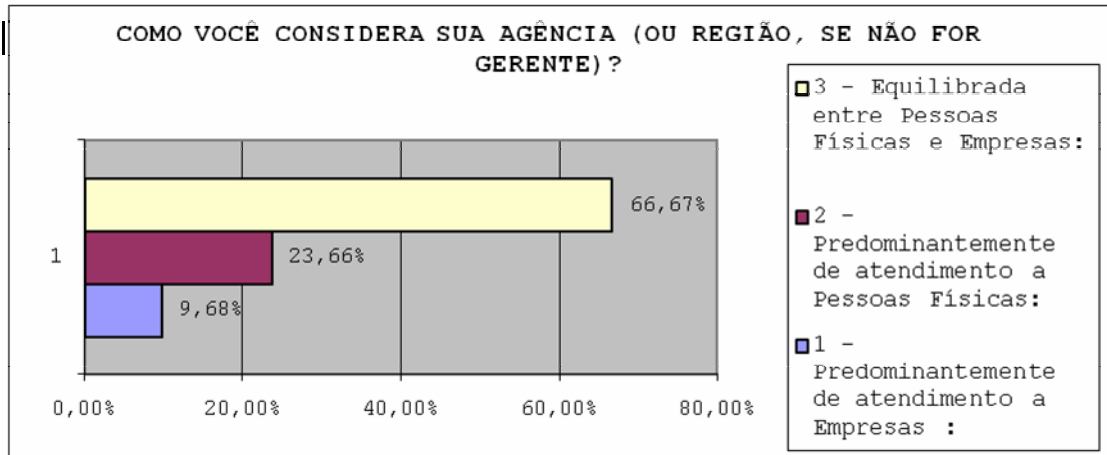
Alternativa menos escolhida : 1

" Como você considera sua agência (ou Região, se não for Gerente) ?

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas : 93

1 - Predominantemente de atendimento a Empresas :	9,68%	9
2 - Predominantemente de atendimento a Pessoas Físicas:	23,66%	22
3 - Equilibrada entre Pessoas Físicas e Empresas:	66,67%	62



Moda(Alternativa mais escolhida) : 3

Alternativa menos escolhida : 1

Média : 2,57

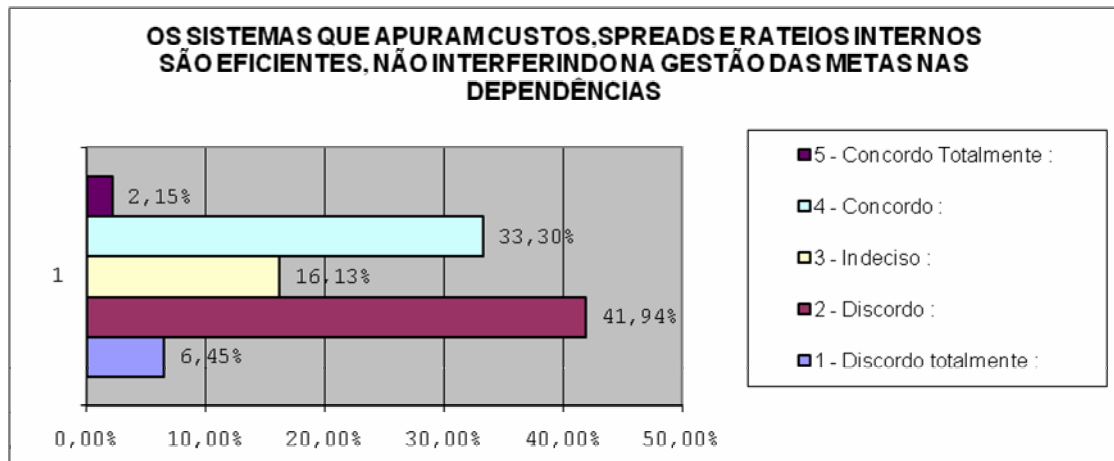
Coeficiente de variação : 0,26

"Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências"

Quantidade de respostas: 93

Todas as respostas : 93

1 - Discordo totalmente :	6,45%	6
2 - Discordo :	41,94%	39
3 - Indeciso :	16,13%	15
4 - Concordo :	33,30%	31
5 - Concordo Totalmente :	2,15%	2



Alternativa menos escolhida : 5

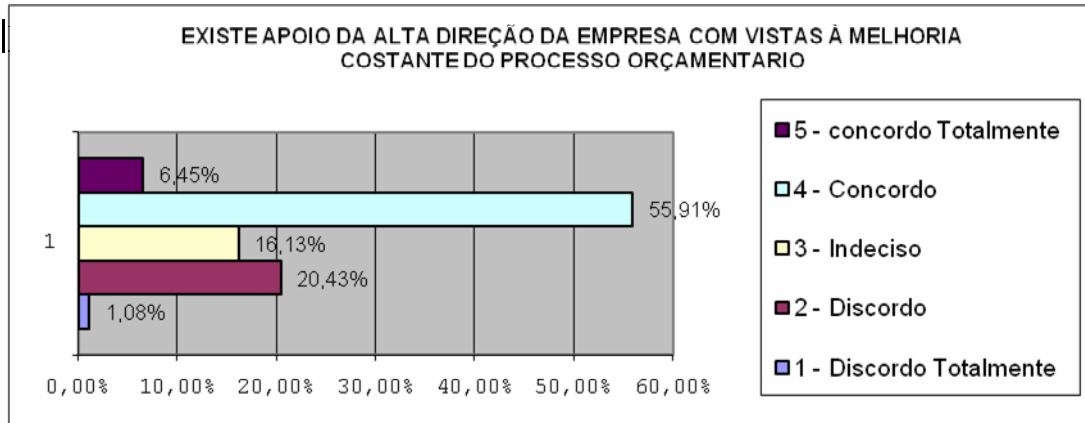
Coeficiente de variação : 0,37

" Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentario "

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas : 93

1 - Discordo Totalmente	1,08%	1
2 - Discordo	20,43%	19
3 - Indeciso	16,13%	15
4 - Concordo	55,91%	52
5 - concordo Totalmente	6,45%	6

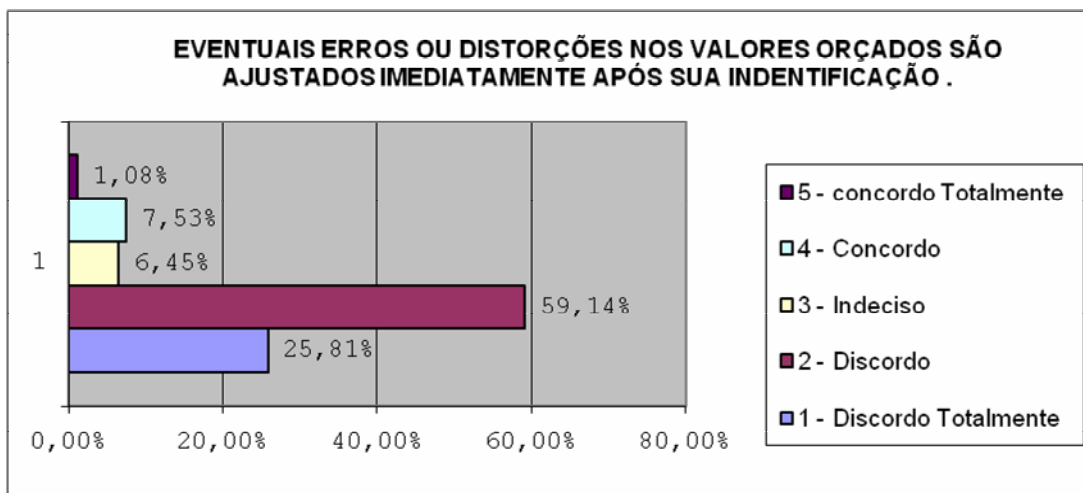


" Eventuais erros ou distorções nos vaolres orçados são ajustados imediatamente após sua indentificação "

Quantidade de resposta : 93

Todas as respostas : 93

1 - Discordo Totalmente	25,81%	24
2 - Discordo	59,14%	55
3 - Indeciso	6,45%	6
4 - Concordo	7,53%	7
5 - concordo Totalmente	1,08%	1



Moda (Alternativa mais escolhida) 2

Alternativa menoss escolhida :5

Média: 1,99

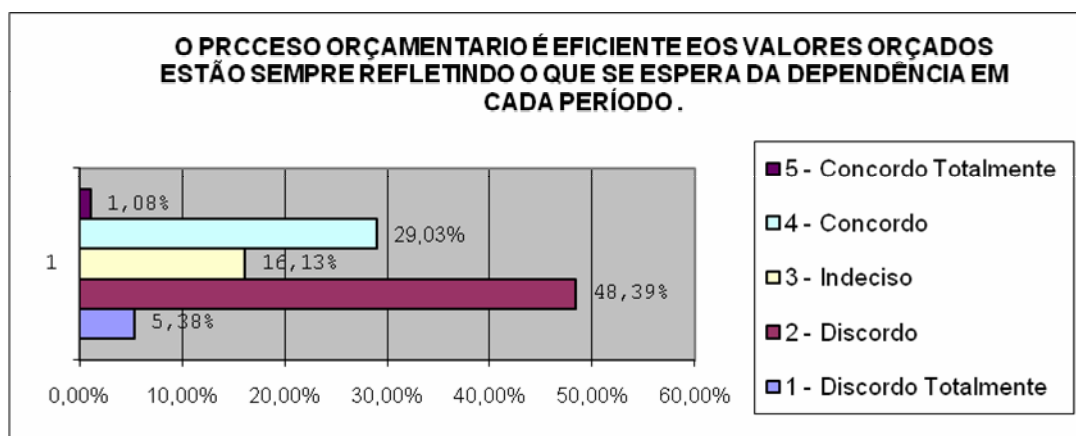
Coefficiente de variação : 0,43

" O processo orçamentario é eficiente e os valores orçados estão sempre refletindo o que se espera da dependência em cada período "

Quantidade de respostas : 93

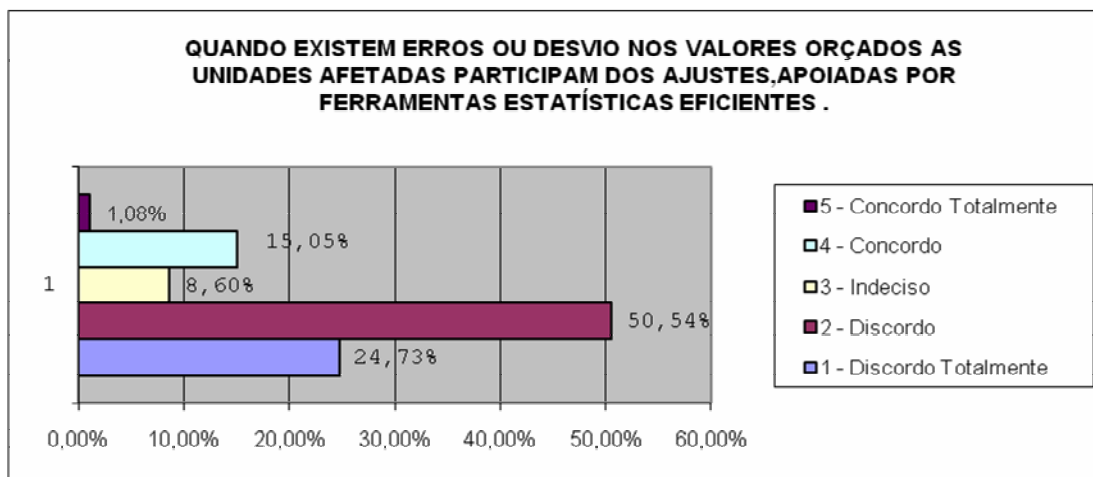
Todas as respostas : 93

1 - Discordo Totalmente	5,38%	5
2 - Discordo	48,39%	45
3 - Indeciso	16,13%	15
4 - Concordo	29,03%	27
5 - Concordo Totalmente	1,08%	1



" Quando existe erro ou desvio nos valores orçados as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes "

1 - Discordo Totalmente	24,73%	23
2 - Discordo	50,54%	47
3 - Indeciso	8,60%	8
4 - Concordo	15,05%	14
5 - Concordo Totalmente	1,08%	1



Moda(Alternativa mais escolhida) : 2

Alternativa menos escolhida : 5

Média : 2,17

Mediana: 2

Variância : 1,01

Desvio - padrão : 1,01

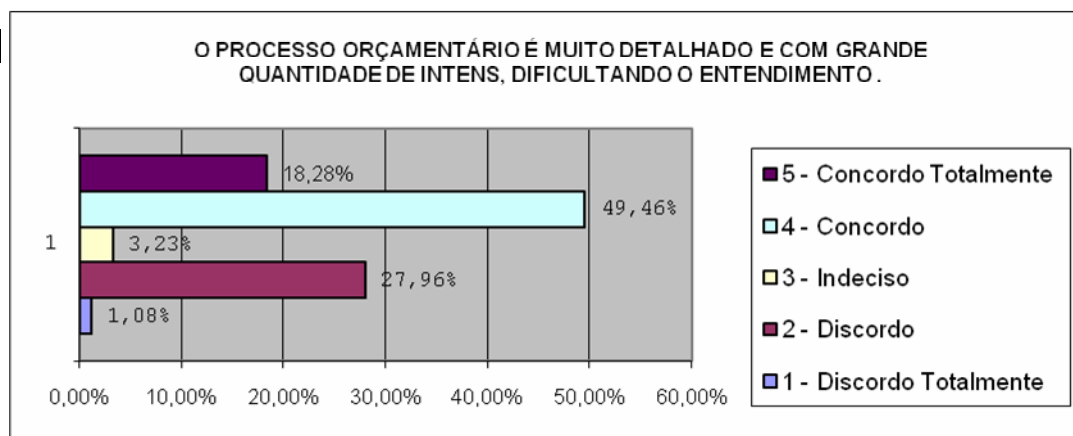
Coefficiente de variação : 0,46

" O processo orçamentario é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento "

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas : 93

1 - Discordo Totalmente	1,08%
2 - Discordo	27,96%
3 - Indeciso	3,23%
4 - Concordo	49,46%
5 - Concordo Totalmente	18,28%

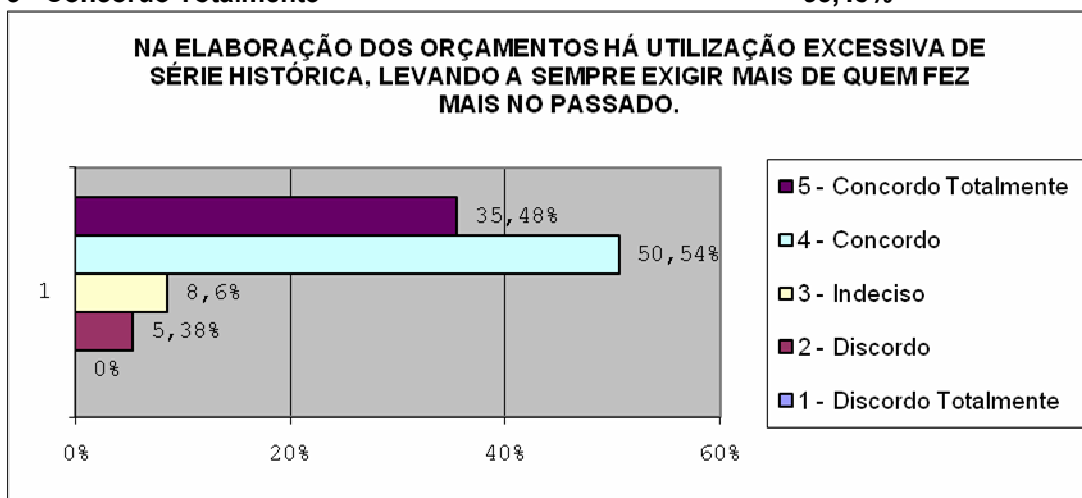


" Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado "

Quantidade de respostas : 93

Todas as respostas : 93

1 - Discordo Totalmente	0%
2 - Discordo	5,38%
3 - Indeciso	8,6%
4 - Concordo	50,54%
5 - Concordo Totalmente	35,48%



Moda (Alternativa mais escolhida) : 4

Alternativa menos escolhida : 1

Média: 4,16