

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INDICADORES NO SETOR
FINANCEIRO: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GERENTES
COMERCIAIS QUE USAM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Luis Felipe Nunes Vieira

São Paulo
2011

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INDICADORES NO SETOR
FINANCEIRO: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GERENTES
COMERCIAIS QUE USAM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Autor: Luis Felipe Nunes Vieira

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria empresarial.

**São Paulo
2011**

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Sérgio Lex

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Professora Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

V658a Vieira, Luis Felipe Nunes.

Avaliação de desempenho por indicadores no setor financeiro:
estudo sobre a percepção dos gerentes comerciais que usam sistemas
de informação / Luis Felipe Nunes Vieira - 2012.

119 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Gilberto Perez

Bibliografia: f. 99-105.

1. Instituições financeiras. 2. Indicadores financeiros. 3.
Avaliação de desempenho. 4. Sistemas de informação. I. Título.

CDD 658.151

EPÍGRAFE

“Posso todas as coisas naquele que me fortalece” (Filipenses 4:13).

DEDICATÓRIA

*A Deus em primeiro lugar
e a minha família...
pelo apoio e incentivo...*

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Cleusa e ao meu pai Paulo por serem referências na minha vida e às minhas irmãs Ieda e Iara, pelo apoio incondicional no momento da minha mudança de Estado, tenho profunda admiração por todos vocês.

À Manuela Sgai, ao Wilson Sgai e ao Mateus Sgai pela ajuda nos momentos mais importantes e pelas madrugadas de sono perdidas, mas dedicadas a esta pesquisa.

À minha querida Susana Rangel, que sempre me ajudou e me apoiou nessa trajetória dedicando os seus finais de semana e feriados.

Ao Prof^o Dr. Gilberto Perez por sua paciência, orientação, dedicação integral e fundamental contribuição para esta pesquisa.

Aos Professores Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça e Dr. Luiz Paulo Fávero que deram as suas substanciais contribuições em minha banca de defesa de qualificação.

E a todos que oraram por mim.

RESUMO

O cenário complexo das organizações e a alta competitividade dos mercados são refletidos pelo preparo das empresas no alcance de seus objetivos, isso inclui a busca constante por resultados positivos. A percepção dos vários tipos de indicadores possibilita uma melhor gestão e acompanhamento dos resultados. As instituições financeiras vêm destacando o valor dos indicadores para a avaliação de desempenho e encontrando formas de mensurá-los. Baseado neste cenário que o objetivo desta pesquisa foi proposto. Com esta pesquisa buscou-se compreender e estudar os diversos tipos de indicadores considerando os mais utilizados para a avaliação de desempenho na percepção de um gerente comercial de uma instituição financeira suportados pelo sistema de informação. A pesquisa foi realizada nas agências e plataformas bancárias situadas na Cidade de São Paulo, esta pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira etapa foi realizada uma pesquisa qualitativa com a finalidade de adequar os indicadores presentes no referencial teórico e identificar os indicadores presentes na área comercial não citados no referencial teórico e na segunda etapa, após a pesquisa qualitativa, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 75 respondentes. Para a análise dos dados da pesquisa foram utilizadas as técnicas de análise fatorial apoiadas pelo sistema SPSS. Com o auxílio da técnica da análise fatorial, foram identificados os indicadores mais utilizados na percepção dos gestores e os indicadores mais utilizados na percepção da instituição financeira, dentre os quais destacam-se: Rentabilidade e Clientes, Controle de Custos e Provisionamento, Resultado e Qualidade e Capacitação e Crescimento; Também foi possível identificar a importância dos sistemas de informação para a avaliação de desempenho e a sua relação com os indicadores identificados.

Palavras-Chave: Instituições financeiras, Indicadores, Avaliação de desempenho, Sistemas de informação.

ABSTRACT

The complex scenario of organizations and highly competitive markets are reflected by the training of companies in achieving their goals, this includes the constant search for positive results. The perception of the various types of indicators allows better management and monitoring of results. Financial bank have been highlighting the value of indicators for assessing performance and finding ways to measure them. Based on this scenario that the goal of this research was proposed. This research sought to understand and study the various types of indicators considering the most widely used for performance evaluation in the perception of a business manager of a financial institution supported by the information system. The survey was conducted in agencies and banking platforms located in the city of São Paulo, this research was divided into two stages: the first step in a qualitative research was conducted in order to adapt the indicators present in the theoretical framework and identify the indicators present in the area business not mentioned in the theoretical framework. In the second step, after the qualitative research, quantitative research was conducted with 75 respondents. For the analysis of survey data were used factor analysis techniques supported by the SPSS system. With the assistance of the technique of factor analysis, we identified the most used indicators in the perception of managers and the most used indicators in the perception of the financial institution. Through the analysis of frequencies was possible to identify the importance of information systems for performance evaluation and its relation to the indicators identified.

Keywords: Financial bank, indicators, performance evaluation, Information Systems.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE QUADROS	17
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização do Tema	18
1.2 Questão de Pesquisa	20
1.3 Objetivos de Pesquisa.....	21
1.4 Justificativa para a Pesquisa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Sistema Financeiro Nacional	23
2.1.1 Conselho Monetário Nacional	24
2.1.2 Bancos Múltiplos.....	25
2.1.3 Bancos Comerciais	26
2.1.4 Banco Central do Brasil (BACEN)	26
2.2 Sistemas de Informação.....	27
2.2.1 Papel da Informação	29
2.2.2 Papel dos Sistemas de Informação	30
2.3 Teoria da Contingência.....	32
2.3.1 Ambiente	34
2.3.2 Tecnologia	34
2.3.3 Pesquisa de Burns e Stalker.....	35
2.4 Avaliação de Desempenho	36
2.4.1 Indicadores	39

2.4.2 Indicadores Financeiros.....	40
2.4.2.1 Índices de Liquidez e Atividade	41
2.4.2.2 Índices de Endividamento e Estrutura	41
2.4.2.3 Indicadores de Rentabilidade.....	42
2.4.2.4 Indicadores de Análise de Ações.....	43
2.4.3 Indicadores Não Financeiros	44
2.5 Processo de Tomada de Decisão	46
2.5.1 Sistemas de Apoio à Decisão	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 Tipo de Pesquisa.....	49
3.2 Método de Pesquisa	50
3.3 População e Amostra.....	51
3.4 Procedimento de Coleta de Dados.....	52
3.5 Estrutura do Questionário.....	53
3.6 Procedimento de Tratamento de Dados.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa – Análise de Conteúdo	56
4.2 Pesquisa Quantitativa – Análise Fatorial.....	62
4.3 Descrição da Amostra.....	63
4.4 Análise Fatorial	67
4.4.1 Análise dos Indicadores na Percepção dos Gestores	68
4.4.2 Análise dos Indicadores Utilizados pela Instituição Financeira.....	76
4.4.3 Frequência das Variáveis do Sistema de Informação.....	85
4.4.4 Correlações entre os Fatores Gestores x Uso da Instituição.....	89
4.4.5 Indicadores de Desempenho.....	93

5 CONCLUSÃO.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APÊNDICES	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do Conhecimento	30
Figura 2: Sistemas de Informação	31
Figura 3: As Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Lucro Líquido.....	51
Gráfico 2: Retorno dos 206 Questionários Enviados	63
Gráfico 3: Escolaridade dos Respondentes	64
Gráfico 4: Classificação da Amostra por Cargo.....	65
Gráfico 5: Tempo de Experiência dos Respondentes	66
Gráfico 6: Origem do Capital	67
Gráfico 7: Variável 7 – Sistema de Informação	87
Gráfico 8: Variável 14 – Sistema de Informação	88
Gráfico 9: Variável 26 – Sistema de Informação	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escolaridade dos Respondentes.....	64
Tabela 2: Classificação da Amostra por Cargo	65
Tabela 3: Tempo de Experiência dos Respondentes	66
Tabela 4: Origem do Capital	66
Tabela 5: Comunalidade – Percepção do Gestor.....	69
Tabela 6: Análise Descritiva – Percepção do Gestor	69
Tabela 7: Medida de Adequação da Amostra – Percepção do Gestor.....	70
Tabela 8: Variância Média – Percepção do Gestor	70
Tabela 9: Matriz Rotacionada de Fatores – Percepção do Gestor	71
Tabela 10: Fator 1 – Rentabilidade da Unidade e Clientes – Percepção Gestor	72
Tabela 11: Fator 2 – Controle de Custos e Provisionamento – Percepção Gestor	73
Tabela 12: Fator 3 – Falhas, Produtos e Faturamento da Unidade – Percepção Gestor.....	73
Tabela 13: Fator 4 – Reclamações e Captação de Recursos – Percepção Gestor	74
Tabela 14: Fator 5 – Qualidade e Eficiência do Atendimento – Percepção Gestor	74
Tabela 15: Fator 6 – Crescimento da Unidade e Retenção de Clientes – Percepção Gestor.....	75
Tabela 16: Fator 7 – Retorno sobre os Investimentos – Percepção Gestor	75
Tabela 17: Comunalidade – Utilizados pela Instituição.....	77
Tabela 18: Análise Descritiva – Utilizados pela Instituição	78
Tabela 19: Medida de Adequação da Amostra – Utilizados pela Instituição.....	79
Tabela 20: Variância Média Explicada – Utilizados pela Instituição	79
Tabela 21: Matriz Rotacionada de Fatores – Utilizados pela Instituição	80
Tabela 22: Fator 1 – Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento – Utilizados pela Instituição	81
Tabela 23: Fator 2 – Capacitação e Crescimento da Unidade – Utilizados pela Instituição	82
Tabela 24: Fator 3 – Eficiência do Negócio – Utilizados pela Instituição	83

Tabela 25: Fator 4 – Crescimento Sustentável – Utilizados pela Instituição	83
Tabela 26: Fator 5 – Retorno sobre o Investimento e Liquidez – Utilizados pela Instituição	84
Tabela 27: Fator 6 – Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos – Utilizados pela Instituição	85
Tabela 28: Fator 7 – Resultado sobre os Ativos – Utilizados pela Instituição.....	85
Tabela 29: Frequência das Variáveis de Sistema	86
Tabela 30: Correlação de Pearson entre as Cargas Fatoriais.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos.....	35
Quadro 2: Indicadores Encontrados na Literatura Pesquisada	45
Quadro 3: Composição dos Respondentes da Análise Qualitativa.....	56
Quadro 4: Seleção dos Indicadores do Referencial Teórico.....	57
Quadro 5: Identificação dos Indicadores	58
Quadro 6: Indicadores Selecionados na Pesquisa Qualitativa.....	62
Quadro 7: Variáveis Utilizadas na Análise Fatorial – Percepção Gestor	68
Quadro 8: Variáveis Utilizadas na Análise Fatorial – Utilizados pela Instituição	76

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Compreender o cenário mundial e o papel estratégico que cada empresa possui é um dos grandes desafios contemporâneos. O cenário complexo das organizações e a alta competitividade dos mercados são refletidos pelo preparo das empresas no alcance de seus objetivos, isso inclui a busca constante por resultados positivos, aumento da lucratividade, crescimento do patrimônio líquido entre outros.

O aumento da competitividade do setor bancário foi fundamental para a melhoria nos produtos e serviços na busca por vantagem competitiva e pela lucratividade (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Nos dias atuais, a busca constante por resultados deve estar acompanhada de um crescimento sustentável no curto, médio e longo prazo. Essa linha de pensamento das grandes empresas tem ajudado os consumidores a ganhar mais espaço com produtos de qualidade e serviços melhores e mais eficientes.

Da mesma forma que afeta os consumidores, a ideia de desenvolvimento sustentável também afeta toda uma empresa. Aos poucos, medidas mais complexas para avaliar o desempenho ganham espaço e passam a ter um peso maior no processo de decisão gerencial. O gerente que antes era medido basicamente por números e por indicadores financeiros, hoje passa a ser medido também por indicadores não financeiros.

A percepção dos vários tipos de indicadores possibilita uma melhor gestão e acompanhamento dos resultados. Aos poucos as empresas estão, cada vez mais, destacando o valor dos indicadores para a avaliação de desempenho e encontrando formas de mensurá-los.

Banker, Potter e Srinivasan (2000) argumentam que as medidas não financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, uma vez que as medidas não financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais medidas devem ser realizadas depende

da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de posteriores usos gerenciais destas informações (CALLADO; CALLADO; ANDRADE, 2008).

As empresas que possuem um melhor processo de avaliação de desempenho, adaptado ao seu ramo de atividade, cultura e particularidades se diferenciam das demais quando o assunto é a busca pela eficiência. Por meio desse cenário dinâmico, de alta velocidade e de rápidas mudanças, surgiu à necessidade de acompanhar o desempenho organizacional de uma forma mais clara, ágil e pragmática.

No ramo financeiro não é diferente, nosso sistema bancário já passou por diversas fases de volatilidade tornando-se um sistema mais competitivo e eficiente devido a sua alta capacidade de adaptação as rápidas mudanças de nossa economia. O setor bancário possui um papel fundamental na estrutura econômica, sendo um dos principais agentes financiadores de um País evidenciando que ferramentas confiáveis e eficientes são pré-requisitos para o acompanhamento de seus resultados.

Não se pode dizer que existe um só modelo de avaliação de desempenho no setor bancário, vários modelos são utilizados com métodos diferentes de avaliação, mas todos possuem o mesmo objetivo que é o de gerar resultado e retorno aos seus acionistas. Nesse sentido o sistema de informação é um dos grandes aliados contemporâneos. A possibilidade de gerenciar de forma ágil os diversos indicadores aumenta a eficiência de uma empresa e traz uma série de benefícios, isso não seria possível sem o auxílio dos sistemas de informação.

A estabilidade econômica possui uma ligação direta com a atividade bancária, são diversos mecanismos utilizados pelo governo para o equilíbrio da economia como, por exemplo, os depósitos compulsórios, a relação da poupança com o incentivo ao crédito imobiliário, a emissão de títulos públicos dentre outros. No setor bancário, os indicadores para avaliação de desempenho possuem uma série de variáveis que levam em conta tanto os objetivos econômicos do governo quanto o próprio objetivo da instituição, podemos afirmar que a elaboração desses indicadores de avaliação de desempenho é fortemente influenciada pelas contingências internas e externas, sendo assim, devemos considerar a teoria de contingência como fator relevante para o andamento da pesquisa.

Uma das principais forças na geração de resultado no setor bancário se traduz com a área

comercial. São diversos segmentos dentro de um banco capazes de gerar resultados específicos de cada setor da economia. Hoje, um exemplo de uma força de vendas, capaz de gerar um grande resultado para a instituição financeira, são as agências bancárias e as plataformas de negócios. Compreender como os gerentes comerciais, responsáveis por essas agências e plataformas, gerenciam o seu negócio através de indicadores é um grande desafio.

Com este estudo buscar-se-á um melhor entendimento dos indicadores utilizados para a avaliação de desempenho na percepção de gestores da área comercial financeira. Esse projeto de pesquisa tem a finalidade de identificar, classificar e analisar quais são os indicadores mais relevantes para avaliação de desempenho em um cenário comercial do setor financeiro.

1.2 Questão de Pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (2009), o problema de pesquisa envolve dificuldades práticas e teóricas onde a solução precisa ser encontrada. A questão de pesquisa deve ser clara, precisa, objetiva e estar na forma interrogativa.

Um problema de pesquisa vai perguntar como as variáveis se inter-relacionam (KERLINGER, 2007). Para Collins e Hussey (2005), a pesquisa é uma oportunidade para identificar, selecionar e investigar um problema.

Diante da realidade econômica e das diversas formas de mensurar o resultado de uma instituição financeira essa pesquisa será realizada em função de uma questão problema. Baseado no principal agente de produção de uma instituição financeira que a questão problema foi desenvolvida. Foram destacados os principais indicadores de desempenho utilizados no setor financeiro na visão gerencial. Assim, o problema de pesquisa buscará uma resposta para a questão:

Quais são os indicadores mais utilizados para a avaliação de desempenho na percepção dos gerentes comerciais de uma instituição financeira?

1.3 Objetivos da Pesquisa

As instituições financeiras são fortemente influenciadas pelas contingências internas e externas. Considerando a diversidade de práticas de avaliação de desempenho e seus indicadores, o objetivo geral da pesquisa é: Identificar os indicadores mais utilizados na percepção dos gerentes comerciais do setor financeiro considerando as contingências internas e externas. Para se atingir o objetivo geral de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- 1- Classificar em ordem de importância os indicadores de avaliação de desempenho utilizados no setor financeiro;
- 2- Analisar a relação entre as variáveis utilizadas para a avaliação de desempenho considerando os indicadores adotados pelas instituições financeiras na visão de um gerente comercial do setor financeiro e;
- 3- Verificar se os sistemas de informação utilizados são úteis na implementação desses indicadores de avaliação.

1.4 Justificativa para a Pesquisa

Segundo Cruz e Ribeiro (2004), a justificativa do projeto de pesquisa deve explicar a importância do tema a ser estudado e a relevância dos resultados a serem obtidos através da atividade científica.

Parra Filho e Santos (2004), afirmam que o pesquisador deve expor suas razões para a elaboração da pesquisa. Isso contribuirá para a aceitação da pesquisa por parte do orientador.

As instituições financeiras são intermediadoras financeiras e a sua maior atividade está em equilibrar as contas dos superavitários e deficitários realizando o fluxo financeiro entre esses dois agentes, com isso obtém lucro nas duas pontas da operação. Hoje as instituições financeiras estão cada vez mais versáteis e complexas com produtos e serviços mais arrojados, indo muito mais além do que captar ou emprestar recursos financeiros.

Na área comercial de uma instituição financeira, os resultados, por muito tempo, foram

medidos basicamente por números e as decisões gerenciais também foram tomadas baseadas em indicadores financeiros, mas, devido à alta competitividade e a necessidade de se manter eficiente, essas instituições passaram por um processo de adaptação as novas formas de gerenciamento. Fatores que não eram tão importantes passaram a ter um impacto decisivo no resultado, podemos dizer que os indicadores não financeiros passaram a ter uma nova importância no contexto institucional com um acompanhamento mais rigoroso pelos executivos.

De fato essas mudanças estão cada vez mais presentes nas empresas e este estudo busca uma maior compreensão do tema com um enfoque de pesquisa na área comercial de instituições financeiras. Devido à existência de uma grande demanda interessada por esse assunto, esse estudo busca compreender a utilização de indicadores financeiros para a tomada de decisão além de direcionar futuros pesquisadores que planejam ingressar nesse assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo traz um maior enfoque sobre indicadores e avaliação de desempenho, mas antes desses assuntos serem abordados no referencial teórico, alguns conceitos que precedem esse enfoque deverão ser tratados, devido a sua influencia de forma direta ou indireta no trabalho a ser apresentado.

2.1 Sistema Financeiro Nacional

Para compreender o papel de uma instituição financeira necessariamente precisamos compreender o complexo sistema e os seus organismos na qual essa instituição está inserida. O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é o grande responsável pela circulação de valores monetários.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2010), em seu *site*, afirma que a função do Sistema Financeiro Nacional (SFN) é a de ser um conjunto de órgãos que regulamenta, fiscaliza e executa as operações necessárias à circulação da moeda e do crédito na economia. É composto por diversas instituições. Se o dividirmos, teremos dois subsistemas.

O primeiro é o normativo, formado por instituições que estabelecem as regras e diretrizes de funcionamento, além de definir os parâmetros para a intermediação financeira e fiscalizar a atuação das instituições operativas. Tem em sua composição: o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e as Instituições Especiais (Banco do Brasil, Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e Caixa Econômica Federal).

O segundo subsistema é o operativo. Em sua composição estão as instituições que atuam na intermediação financeira e tem como função operacionalizar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e os tomadores de recursos, a partir das regras, diretrizes e parâmetros definidos pelo subsistema normativo. Estão nessa categoria às instituições financeiras bancárias e não-bancárias, o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, além das instituições não financeiras e auxiliares.

A atuação das instituições que integram o subsistema operativo é caracterizada pela sua relação de subordinação à regulamentação estabelecida pelo CMN e pelo BACEN. As instituições podem sofrer penalidades caso não cumpram as normas editadas pelo CMN. As multas vão desde as pecuniárias até a própria suspensão da autorização de funcionamento dessas instituições e seus dirigentes segundo informações do *site* da FEBRABAN (2010).

2.1.1 Conselho Monetário Nacional

O órgão máximo dentro do Sistema Financeiro Nacional é o Conselho Monetário Nacional. Criado em 31 de dezembro de 1964, de acordo com *site* do Banco Central do Brasil (BACEN, 2010), o Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão responsável por expedir diretrizes gerais para o bom funcionamento do SFN. Integram o CMN o Ministro da Fazenda (Presidente), o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Presidente do Banco Central do Brasil. Dentre suas funções estão: adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia; regular o valor interno e externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos; orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras; propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros; zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras; coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária e da dívida pública interna e externa.

O Ministério da Fazenda (2010) informa em seu *site* que o Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional. Ao CMN compete: estabelecer as diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícia; regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e disciplinar os instrumentos de política monetária e cambial.

Ainda segundo o *site* do Ministério da Fazenda (2010), o CMN é constituído pelo Ministro de Estado da Fazenda (Presidente), pelo Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento e pelo Presidente do Banco Central do Brasil (Bacen). Os serviços de secretaria do CMN são exercidos pelo Bacen.

Junto ao CMN funciona a Comissão Técnica da Moeda e do Crédito, composta pelo Presidente do Bacen, na qualidade de Coordenador, pelo Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pelo Secretário Executivo do Ministério do Planejamento e Orçamento, pelo Secretário Executivo do Ministério da Fazenda, pelo Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda, pelo Secretário do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda e por quatro diretores do BACEN, indicados por seu Presidente.

Está previsto o funcionamento também junto ao CMN de comissões consultivas de Normas e Organização do Sistema Financeiro, de Mercado de Valores Mobiliários e de Futuros, de Crédito Rural, de Crédito Industrial, de Crédito Habitacional e para Saneamento e Infraestrutura Urbana, de Endividamento Público e de Política Monetária e Cambial de acordo com o *site* do Ministério da Fazenda (2010).

2.1.2 Bancos Múltiplos

Os bancos múltiplos são agentes fundamentais para o Sistema Financeiro Nacional. Segundo o *site* do BACEN (2010), os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento.

Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão “Banco” (Resolução CMN 2.099, de 1994).

2.1.3 Bancos Comerciais

De acordo com o BACEN (2010), em seu *site*, os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e em médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão “Banco” (Resolução CMN 2.099, de 1994).

2.1.4 Banco Central do Brasil (BACEN)

As informações contidas no *site* do BACEN (2010) afirmam que o Banco Central do Brasil (BACEN) foi criado em 1964 e é considerado uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional.

Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil (BB) e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945 com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central, tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial.

O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda. Após a criação do Banco Central buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de “banco dos bancos”. Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986 foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

O processo de reordenamento financeiro governamental se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central, enquanto as atividades atípicas exercidas por esse último, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais se destacam o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Além disso, vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional.

A Constituição de 1988 prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

2.2 Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação estão presentes na pesquisa oferecendo suporte para os objetivos apresentados. Devido à complexidade do tema, alguns conceitos complementares serão apresentados após a sua abordagem.

Os sistemas são definidos segundo O’Brien (2009), como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado. De forma genérica, o autor também

descreve o conceito de sistemas como um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação.

Laudon e Laudon (2009) definem um sistema de informação como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas ao apoio na tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisão, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. Segundo Gordon e Gordon (2006), um sistema de informação combina tecnologia da informação com dados, procedimentos para processar os dados e pessoas que coletam e usam esses dados.

Os sistemas de informação são hoje parte integrante das empresas desde o sistema operacional para o atendimento aos clientes internos e externos quanto ao auxílio na tomada de decisão. Gomes, Gomes e Almeida (2002) afirmam que os Sistemas de Informação são requisitos básicos para a decisão automatizada. Com a evolução da Tecnologia de Informação, os Sistemas de Informação passaram a ter um papel fundamental no processo de tomada de decisão. As informações que a empresa possui, devem estar integradas, pois, permitirá o acesso a todos os seus membros.

Laudon e Laudon (2009) e O'Brien (2009), compartilham da ideia de que existem três funções básicas ou três atividades que produzem as informações em um sistema de informação: a entrada, o processamento e a saída.

A entrada captura dados brutos, o processamento transforma esses dados em uma forma mais significativa e a saída que transfere essas informações para os usuários que utilizarão o sistema (LAUDON; LAUDON, 2009). Essas funções contêm informações sobre a empresa e sobre todo o ambiente que interage com ela, nesse processo são produzidas as informações de que a empresa mais necessita.

O sistema de informação é uma solução organizacional e administrativa baseada na tecnologia de informação para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente. A análise dessa definição deixa clara a ênfase sobre a natureza organizacional e administrativa dos sistemas de informação. (LAUDON; LAUDON, 2009, p. 9).

Um sistema de informação gerencial abrange uma coleção organizada de pessoas,

procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informações rotineiras aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco do sistema de informação gerencial é, principalmente, a eficiência operacional. Os sistemas de informação gerencial basicamente fornecem relatórios padronizados com base nos dados e nas informações do sistema de processamento de transações (STAIR; REYNOLDS, 2009).

2.2.1 Papel da Informação

Antes de compreender o papel da informação em uma organização é preciso entender o que é informação.

Segundo Gordon e Gordon (2006) os dados precedem a informação e são definidos como fatos, valores, observações e medidas que não estão contextualizadas ou organizadas. Os autores definem também a informação como dados que são processados, que foram organizados e interpretados.

Para Gordon e Gordon (2006) as organizações utilizam as informações de três maneiras que são definidas como:

- 1- Informação como um Recurso – como qualquer material, equipamentos entre outros, a informação pode servir como recurso, podendo ser utilizada para substituir capital e trabalho.
- 2- Informação como um Ativo – a informação pode servir como uma propriedade capaz de gerar resultado para uma empresa. A informação pode ser vista como investimento em alguns casos, pois são capazes de gerar diferencial competitivo frente aos concorrentes.
- 3- Informação como um Produto – as informações podem ser vendidas como um produto, componente ou embutidas no produto.

Alguns gestores conseguem obter o conhecimento através dos dados recebidos sem passar pela etapa da informação, mas o processo normalmente segue o fluxo do papel da informação iniciado com a obtenção de dados, em seguida pelos dados processados obtendo assim a informação que pode gerar ou não um conhecimento conforme indica a Figura 1.

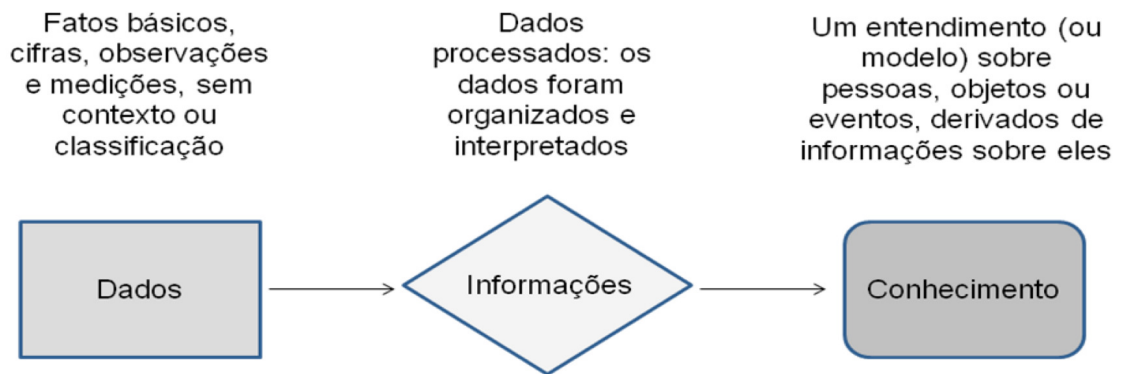


Figura 1 – Fluxo do Conhecimento
 Fonte: Gordon; Gordon (2006)

O valor da informação está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização (STAIR; REYNOLDS, 2009).

Gonçalves et al. (2004) ressaltam a importância da qualidade das informações, sua pesquisa destaca a disponibilidade de informações confiáveis através de indicadores de qualidade com a implementação de um sistema integrado de gestão.

2.2.2 Papel dos Sistemas de Informação

De acordo com Stair e Reynolds (2009), trabalhadores de todos os níveis, de todos os tipos de empresas e de todas as indústrias estão usando os sistemas de informação para melhorar sua própria eficácia. Isso evidencia um papel fundamental dos sistemas de informação nas organizações.

Laudon e Laudon (2009) explicam que como existem diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização, existem diferentes tipos de sistemas, pois nenhum sistema sozinho pode fornecer todas as informações para uma empresa. Eles dividem essa ideia em quatro níveis estratégicos: nível operacional, nível de conhecimento, nível gerencial e nível estratégico.

Segundo O'Brien (2009), os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: suporte de seus processos e operações; suporte na tomada de

decisão de seus funcionários e gerentes; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. A Figura 2 ilustra esses papéis.

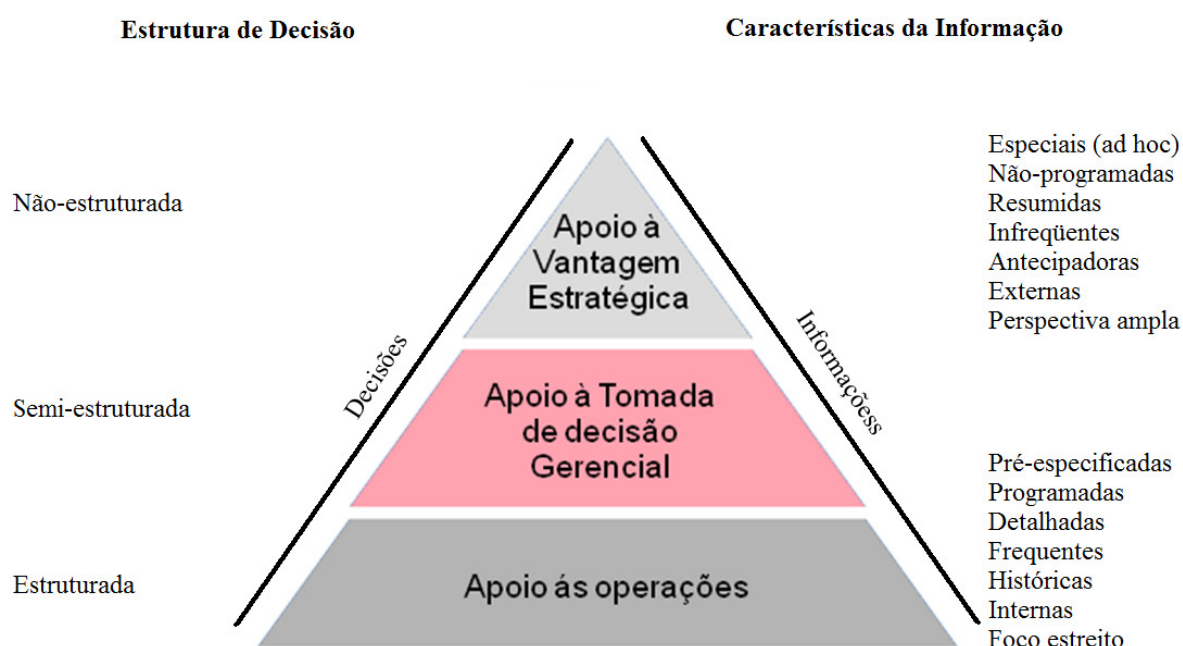


Figura 2 – Sistemas de Informação
 Fonte: Adaptado de O'Brien (2009)

Na base da pirâmide existe o apoio às operações pelo sistema de informação com decisão estruturada, no centro da pirâmide está o apoio à tomada de decisão gerencial, o sistema de informação disponibiliza informações e dados para uma decisão gerencial mais assertiva e semiestruturada e no topo da pirâmide está o apoio à vantagem estratégica que apoia os altos executivos em suas decisões estratégicas não-estruturadas por serem decisões mais complexas (O'BRIEN, 2009).

2.3 Teoria da Contingência

A pesquisa se baseia nas influências de contingências internas e externas para a formação dos diversos indicadores de avaliação de desempenho. A seguir, são apresentados alguns tópicos que são importantes para a definição da Teoria da Contingência.

No período de 1960 a 1970 surgiram os primeiros estudos sobre sistemas de controles das contingências. Até a década de 1960 as ferramentas e indicadores contábeis se baseavam na teoria clássica das organizações. O surgimento da Teoria da Contingência enfatizou a relatividade, ou seja, estabeleceu a não existência de uma estrutura organizacional única que fosse totalmente eficiente para todas as organizações (DONALDSON, 1999).

Alguns autores explicam que a Teoria da Contingência surgiu da Teoria dos Sistemas. De acordo com Silva (2008), a Teoria das Contingências pode ser vista como um desenvolvimento da Teoria dos Sistemas indo a um estágio posterior no relacionamento com o ambiente e outras variáveis para estruturas específicas de organização.

A Teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. As pesquisas, realizadas isoladamente, pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade etc. Os resultados das pesquisas conduziram a uma nova concepção de organização e o seu funcionamento como sendo dependente da interface com o ambiente externo. Essas pesquisas foram contingentes, pois procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições que variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como domínio de operação (CHIAVENATO, 2004).

A abordagem da contingência na contabilidade gerencial parte do pressuposto que nenhum sistema contábil é totalmente aplicado a todas as circunstâncias. A Teoria da Contingência passou a ser considerada, em alguns estudos que envolviam a contabilidade gerencial, quando pesquisadores perceberam que o contexto da organização afetava sua eficiência (OTLEY, 1980).

Segundo Anthony e Govindarajan (2006), a Teoria da Contingência enfatiza que os

sistemas de contabilidade gerencial de uma organização são influenciados por fatores externos e internos.

Os primeiros estudos sobre a Teoria da Contingência buscavam compreender a interação entre estratégia, tecnologia e ambiente. Uma nova percepção de organização era apresentada para o mundo com uma perspectiva diferente relacionando o ambiente interno de uma organização com o seu ambiente externo. Para Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996), a Teoria da Contingência enfatiza a questão de como fatores contingenciais afetam o funcionamento de uma organização.

Sendo marcada pela pesquisa, A Teoria da Contingência é a maneira científica de compreender como as empresas funcionam em diferentes condições ambientais. De acordo com Chiavenato (2007), a “estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo”.

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1967) sugerem a existência de diferentes tipos de organizações com objetivo de atender diversos mercados, as organizações que atuam em ambientes incertos precisam de uma equipe qualificada e flexível capaz de resolver seus conflitos.

A Teoria da Contingência é uma das formas de compreender alguns dos processos de avaliação de desempenho das empresas em um mercado que muda a cada momento mostrando que não existe uma melhor maneira de administrar e organizar uma empresa. Essa Teoria introduz uma visão contingencial das organizações, de seus ambientes e das pessoas que nelas participam.

Révillion (2001), sobre a inter-relação entre as abordagens de Marketing e da Teoria da Contingência estrutural, afirma que a Teoria da Contingência enfatiza a influência do ambiente no desempenho de uma organização, ou seja, a maneira como ela se adapta ao contexto em que está inserida focando questões como estratégia e tecnologia.

2.3.1 Ambiente

O ambiente exerce uma forte influencia na Teoria da Contingência e representa o contexto no qual a organização está inserida. Os eventos externos passam a influenciar os eventos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2007), o ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. É o contexto no qual uma organização está inserida. Como a organização é considerada um sistema aberto, ela mantém contato e relação com o seu ambiente. De acordo com Kotler e Keller (2009), as empresas bem sucedidas percebem que o ambiente apresenta inúmeras oportunidades e ameaças.

De acordo com Teixeira (1998), o ambiente de uma organização é representado pelo conjunto de forças, variáveis ou instituições externas que afetam o seu desempenho.

2.3.2 Tecnologia

A revolução tecnológica, em constante avanço desde a segunda guerra mundial, provocou uma profunda mudança no sistema capitalista industrial. Conseqüentemente, a inovação e as mudanças para as atividades produtivas e de comunicação estão sendo providas de uma nova estrutura. Podemos considerar a tecnologia como uma variável independente que influencia a organização. Toda organização utiliza algum tipo de tecnologia configurando um grau de dependência para poder funcionar e atingir seus objetivos. Segundo Thompson (1976), a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações de empresas complexas. Thompson propõe uma tipologia tríplice que identifica três tipos de tecnologia:

- A tecnologia de elos em sequência está baseada em atos executados em uma sequência e o ato seguinte é executado após o sucesso anterior.
- A tecnologia mediadora permite reunir opostos na busca de soluções convergentes aos objetivos dos participantes, é uma tecnologia capaz de mediar uma negociação entre oferta e demanda.

- A tecnologia intensiva representa uma ampla variedade de habilidades e especializações sobre um único cliente e requer aplicação de parte ou de toda a disponibilidade das aptidões necessárias conforme exigida pela situação.

2.3.3 Pesquisa de Burns e Stalker

Segundo a Teoria da Contingência, encontram-se dois tipos de sistemas que são conhecidos como Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos (BURNS; STALKER, 1994). Burns e Stalker (1994) elaboraram esses dois tipos ideais de organização quando realizaram um estudo pioneiro reunindo 20 empresas inglesas. A partir desse estudo foi possível definir os conceitos sobre os Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos. O Quadro 1 indica as diferenças sobre os Sistemas Mecânico e Orgânico.

Quadro 1 – Diferenças entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos

Diferenças entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos	
Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
- Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização.	- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
- Relacionamento do tipo autoridade – obediência.	- Confiança e crença recíprocas.
- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	- Interdependência e responsabilidade compartilhada.
- Rígida divisão do trabalho e supervisão hierárquica.	- Participação e responsabilidade multigrupal.
- Tomada de decisões centralizada.	- Tomada de decisões descentralizada.
- Controle rigidamente centralizado.	- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Em suas conclusões, Burns e Stalker (1994) argumentam que as estruturas mecanicistas somente são eficazes em condições de baixos índices de mudanças tecnológicas e de mercado. Continuando na mesma linha de raciocínio sobre as estruturas mecanicistas e orgânicas, segundo Silva (2008), as incertezas do ambiente são importantes para o projeto organizacional, porque o grau de incerteza afeta a intensidade com a qual as atividades das tarefas em si podem ser pré-planejadas ou estruturadas.

Quanto mais previsíveis e certos os insumos, maior a oportunidade de estruturar as atividades da organização. Sob tais condições, as estruturas mecanísticas podem funcionar de maneira eficaz. Tanto quanto os insumos estejam menos certos ou previsíveis, as atividades se tornam mais difíceis de especificar a priori. Nessas condições, as estruturas orgânicas podem ser mais adequadas. Ainda segundo Silva (2008), os modelos mecanísticos descrevem o funcionamento das organizações como o de uma máquina, para o alcance de seus objetivos e metas, de maneira eficaz enquanto que os modelos orgânicos descrevem o funcionamento das organizações, para alcance de seus objetivos e metas, pela procura da maximização da sofisticação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano.

A existência de fronteiras claras que permitem distinguir o interior da organização de seu exterior é uma premissa da Escola Clássica de Administração. No entanto, somente nos anos 60 o meio ambiente passou a ser um dos temas centrais em administração, por meio de uma corrente chamada “contingência estrutural” (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

2.4 Avaliação de Desempenho

A competição entre as empresas estão cada vez mais acirradas as obrigando a se diferenciarem dos concorrentes, isso se deve aos avanços tecnológicos e a globalização (PEREZ; FAMÁ, 2003). Devido essa necessidade, a avaliação de desempenho tem sido considerada fundamental para que as organizações sejam competitivas (WERNKE; LEMBECK, 2004).

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou grupo por um período e áreas específicas (MARRAS, 2009).

Diversas pesquisas são realizadas abordando a importância da avaliação de desempenho nas empresas. Os resultados mostraram que apesar da eficiência das instituições financeiras, ainda existe muito espaço para melhorias em todas as variáveis de desempenho visto não haver instituição 100% eficiente. Além disso, os autores afirmaram com a pesquisa que a vantagem competitiva não está relacionada com o tamanho da instituição, mas sim pelo seu desempenho no mercado (MACEDO; BARBOSA, 2009).

De acordo com Müller (2003), os sistemas de avaliação de desempenho devem induzir nos processos empresariais seus objetivos e estratégias, constituindo um elo entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas, sendo isso fundamental para a manutenção da competitividade.

A grande importância dos sistemas de avaliação de desempenho motivou observações como a de Bergamini e Beraldo (1988). Nas empresas contemporâneas, é unanimidade concordar com a importância e a extrema necessidade de qualquer procedimento que venha favorecer o acompanhamento de forma objetiva e sistemática.

Para Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação de desempenho está mais para uma questão de atitude que de técnica, pois o ser humano está interessado em contribuir para o seu desenvolvimento e dos outros seres humanos, propondo uma revisão e atualização mais permanente de seu próprio comportamento.

Schiehl e Morissette (2000) afirmam em sua pesquisa que as organizações necessitam de mudanças no seu processo de avaliação de desempenho devido aos novos ambientes de produção, competição global e novas tecnologias de informação. A relação entre o grau de confiança na informação contábil e o comportamento individual tem sido investigada em pesquisas na área de contabilidade comportamental, enquanto que a perspectiva informacional estuda como o nível de desempenho organizacional depende da disponibilidade de indicadores de desempenho que permitam identificar a relação causa-efeito entre decisões e resultados. Na tentativa de compreender melhor a relação dessas teorias que a pesquisa foi desenvolvida.

Existem vários tipos de sistemas de avaliação de desempenho no mercado, como os exemplos a seguir:

- *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996);
- Dimensões do Desempenho (MOREIRA, 1996);
- Modelo Quantum (HRONEC, 1994);
- Planejamento e Medição para a *Performance* (SINK; TUTTLE, 1993).

Um dos modelos utilizados para avaliar o desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC), que foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan nos anos 90 após estudo realizado por

eles em grandes empresas norte americanas que estavam apresentando resultados insatisfatórios. O BSC foi inicialmente criado para ser um sistema de medição para avaliação das empresas utilizando-se de fatores financeiros e não financeiros. Contudo, após sua aplicação, foi possível observar que o potencial desse modelo era mais abrangente (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com Scheibler (2003), o BSC, além de ser um método de avaliação de desempenho que promove o balanceamento entre as perspectivas e que aborda a importância da aprendizagem para o futuro da empresa, também oferece a visão do longo prazo e um caminho para chegar até ele, apresentando características de um sistema de gestão.

Segundo Kaplan e Norton (1996), a estrutura do BSC contém quatro perspectivas que podem ser aplicadas independentemente do tipo de empresa com a qual se está trabalhando, são elas:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva de mercado e clientes;
- Perspectiva de processos internos do negócio;
- Perspectiva de crescimento e aprendizado.

A estrutura das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) é apresentada por Norton e Kaplan (1996), como mostra a Figura 3.

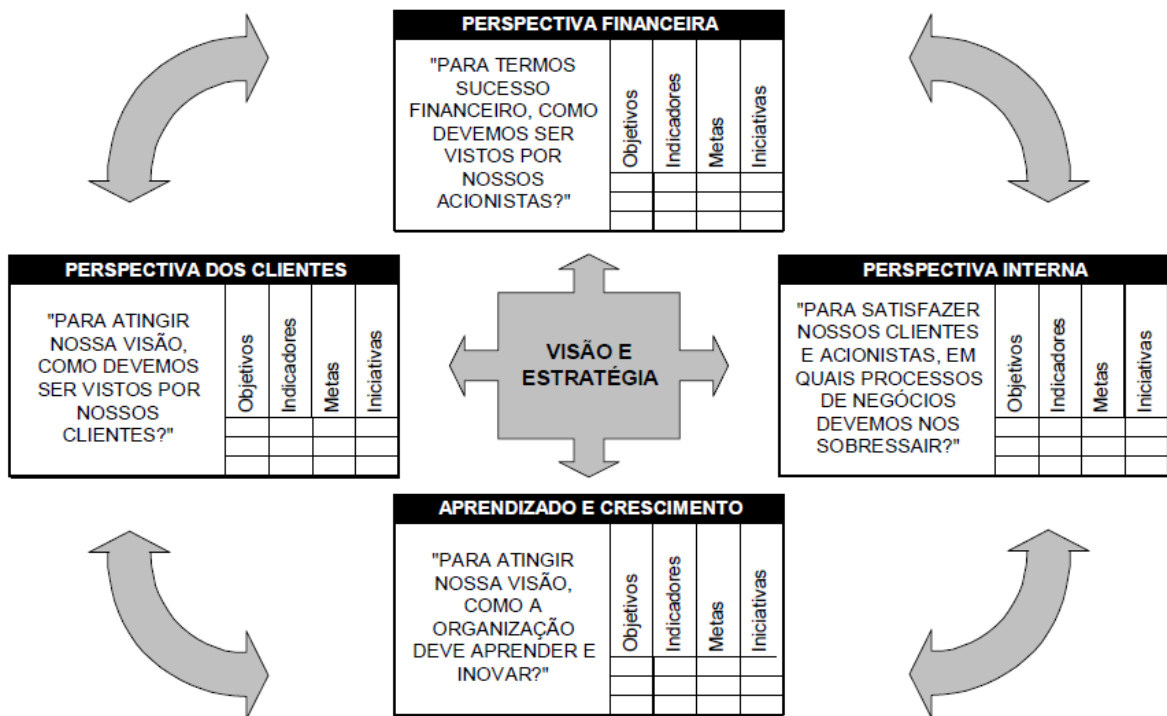


Figura 3 – As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton (1996).

De acordo com Soares (2001), as medidas de curto prazo financeiras e não-financeiras do BSC devem ser acompanhadas mensalmente pela gerência verificando se as metas estão sendo alcançadas. Esse acompanhamento também reavalia as estratégias de uma empresa. Para Scheibler (2003, p. 31):

A maioria das empresas opera em um ambiente que as obriga a testarem sua estratégia continuamente. O vínculo entre os objetivos estratégicos e as medidas de uma empresa em seu *Scorecard* pode ser considerado uma hipótese de certas relações de causa e efeito. Se mais tarde for verificado que não há uma relação entre medidas e os objetivos estratégicos, tal descoberta é uma indicação de que as teorias subjacentes à escolha estratégica devem ser reexaminadas.

2.4.1 Indicadores

Os indicadores têm sido utilizados para mensurar as mais diversas atividades de produção nos mais variados setores. Esses indicadores são os grandes aliados para a avaliação de desempenho. Em seu estudo, Treuherz (1976) apresentou um modelo de indicadores que possui

relação com sugestões para o processo de decisão, mas não estabelece objetivos para esses indicadores.

Para Abe e Fama (1999), quando falamos em análise de desempenho, um aspecto importante que deve ser considerado é a utilização de indicadores. Segundo Juran (1992), os indicadores são compreendidos como uma forma de gerenciamento e controle das organizações. Quem não mede, não controla e quem não controla, não consegue gerenciar.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Graeml (2003), afirma que os indicadores são informações que registram o comportamento de uma função, atividade ou de uma organização. Podem ser representados por valores ou medidas mensuráveis que variam no tempo e no espaço.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que os indicadores servem para comunicar a estratégia e alinhar os pensamentos e ações de profissionais nas organizações. A importância dos indicadores fica evidente e essa afirmação é consolidada pelos autores deste capítulo. Os indicadores são ferramentas que auxiliam na avaliação de desempenho além de tornar mais eficiente a gestão de uma empresa.

2.4.2 Indicadores Financeiros

Para Merchant e Stede (2007), baseados em diferentes componentes que o desempenho de uma empresa pode ser analisado como, por exemplo, o valor de mercado e as informações contábeis.

Para Assaf Neto (2006), a forma mais utilizada para análise é baseada em índices financeiros, retirados das demonstrações financeiras levantadas pelas empresas, esses indicadores são divididos em quatro grupos:

- Indicadores de liquidez e atividade;
- Endividamento e estrutura;
- Rentabilidade;
- Análise das ações.

2.4.2.1 Índices de Liquidez e Atividade

De acordo com Gitman (2010), os indicadores de liquidez têm como objetivo medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, mensurar o quanto a empresa é capaz de honrar com suas obrigações.

O índice de Liquidez Corrente é um dos índices mais utilizados e tem como objetivo mostrar a facilidade da empresa em pagar suas obrigações em curto prazo (GITMAN, 2010).

O índice de Liquidez Seca, de acordo com Gitman (2010), é semelhante ao índice de liquidez corrente, exceto por excluir os estoques, por serem os ativos circulantes menos líquidos.

O índice de Liquidez Geral é definido por Gitman (2010) como a relação entre o ativo circulante e realizável a longo prazo com o passivo circulante e exigível a longo prazo.

Assaf Neto (2006, p. 108) define o conceito de índices de atividade como:

Os indicadores de atividade visam à mensuração das diversas durações de um ciclo operacional, o qual envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas.

Para Gitman (2010), existem quatro índices de atividade:

- Giro de estoque: é o tempo que a empresa leva para renovar o seu estoque;
- Prazo médio de estocagem: tempo necessário para renovação do estoque;
- Prazo médio de pagamento: período médio que a empresa honra suas obrigações com os seus fornecedores;
- Prazo médio de cobrança: prazo médio que a empresa recebe por suas vendas realizadas no longo prazo.

2.4.2.2 Índices de Endividamento e Estrutura

Esses indicadores demonstram o percentual de recursos de terceiros pela empresa em relação ao seu capital próprio, bem como a avaliação do seu comprometimento financeiro perante

credores e débitos em longo prazo (GITMAN, 2010). As principais medidas de endividamento segundo Gitman (2010) são:

- Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio: revela o grau de endividamento por meio de captação de recursos próprios.
- Relação Capital de Terceiros/Passivo Total: esse índice demonstra o percentual de capital de terceiros utilizado pela empresa em relação ao total do capital investido.
- Imobilização de Recursos Permanentes: indica a porcentagem dos recursos passivos em longo prazo que se encontram alocados no ativo permanente.
- Índice de Endividamento Geral: mostra a relação dos ativos totais que foram financiados por terceiros. Quanto maior o índice maior a relação de credores com os ativos da empresa.
- Índice de Cobertura de Juros: indica a facilidade da empresa em pagar os juros previstos em contratos.
- Índice de Cobertura de Pagamentos Fixos: tem como objetivo observar a capacidade da empresa em pagar todas as suas obrigações fixas como amortizações, aluguéis e dividendos.

2.4.2.3 Indicadores de Rentabilidade

Segundo Iudícibus (2007, p. 110), “expressar a rentabilidade em termos absolutos tem uma utilidade informativa bastante reduzida”.

Para Gitman (2010), existem diversas medições de rentabilidade. Essas medições permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Alguns indicadores de rentabilidade são:

- Margem de lucro bruto: o quanto de cada unidade monetária de vendas resta após o pagamento do custo da mercadoria vendida.
- Margem de lucro líquido: representa a proporção de cada unidade monetária de receita de

vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, impostos e dividendos de ações preferenciais.

- Lucro por ação: representa o número de unidades monetárias de lucro gerado para cada ação ordinária emitida.

Os índices de rentabilidade envolvem as relações entre o retorno auferido pela empresa, comparados ao ativo (*Returno on Assets* – ROA), comparados ao patrimônio líquido (*Returno on Equity* – ROE) ou pode ser calculado o retorno sobre o investimento (*Returno on Investment* – ROI).

Para Gitman (2010), o retorno sobre ativo (ROA) apresenta o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa por seus ativos, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) apresenta a porcentagem de retorno do lucro sobre os recursos aplicados e o retorno sobre investimento (ROI) apresenta o retorno produzido pelo total de recursos aplicados em determinado período.

2.4.2.4 Indicadores de Análise de Ações

Os fluxos de caixa, lucros, retorno aos acionistas e vantagem competitiva são diferentes maneiras de medir a mesma coisa e para os outros diferentes grupos de interesse que se ocupam do desempenho da empresa não estão contrariando a direção do enfoque, mas adotando diferentes perspectivas para o mesmo fenômeno (KAY, 1996).

Assaf Neto (2008, p. 195) define o objetivo dos indicadores de análise de ações como:

Os indicadores de análise objetivam avaliar os reflexos do desempenho da empresa sobre o valor de mercado de suas ações. São de grande utilidade para os analistas de mercado, acionistas e investidores em geral, como parâmetros de apoio as suas decisões financeiras. A evolução das cotações de mercado das ações apresenta-se geralmente identificada nestes indicadores de análise, sendo possível inclusive estabelecer tendências futuras.

2.4.3 Indicadores Não Financeiros

Johnson e Kaplan (1993) afirmam que mais importante do que tentar apurar lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não financeiros. Os indicadores devem se basear na estratégia da companhia, e incluir parâmetros chave de sucesso na fabricação, comercialização, pesquisa e desenvolvimento. Os autores afirmam que companhias que visam produzir a custos mais baixos devem desenvolver indicadores de produtividade, exibindo a tendência de sua capacidade de forma a produzir mais com menos. Esses indicadores não financeiros têm como base a qualidade e podem ser utilizados para apurar falhas internas abaixo listadas:

- a. Refugo;
- b. Reparos;
- c. Índice de peças defeituosas em um milhão;
- d. Paralisações não programadas de máquinas.

Além de indicadores de falhas externas, podem-se indicar:

- a. Queixas de clientes;
- b. Despesas de garantia;
- c. Pedidos de manutenção.

Warren, Reeve e Fess (2003) complementam que algumas empresas estão adotando medidas não financeiras para considerar as perspectivas e necessidades dos clientes. Os autores afirmam que essas medidas combinadas com medidas financeiras tradicionais podem oferecer à empresa uma perspectiva de desempenho equilibrado. Os autores colocam como exemplo de medidas não financeiras:

- a. Medidas de qualidade de produto;
- b. Reclamações;
- c. Garantia de qualidade;
- d. Taxa de retenção de clientes;

- e. Pontualidade;
- f. Satisfação do cliente;
- g. Lançamento oportuno de novos produtos;
- h. Participação no mercado;
- i. Rotatividade de estoque;
- j. Entrega no prazo;
- k. Espaço de tempo entre o pedido do cliente e a entrega do produto;
- l. Classificação das preferências do cliente, em comparação aos concorrentes;
- m. Tempo de resposta a uma chamada de atendimento;
- n. Tempo para desenvolver novos produtos;
- o. Satisfação do empregado;
- p. Número de reclamações dos clientes.

De acordo com Miranda et al. (2001), a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através de sua contabilidade. Entretanto, atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros.

Apresenta-se no Quadro 2, a síntese dos indicadores pesquisados:

Quadro 2 – Indicadores Encontrados na Literatura Pesquisada

Indicador	Natureza	Autores
Indicadores de Liquidez e Atividade	Financeiro	Assaf Neto (2006)
Endividamento e Estrutura	Financeiro	Assaf Neto (2006)
Rentabilidade	Financeiro	Assaf Neto (2006)
Análise das Ações	Financeiro	Assaf Neto (2006)
Indicadores de Rentabilidade	Financeiro	Gitman (2010)
<i>Return on Assets</i> (ROA)	Financeiro	Gitman (2010)
<i>Return on Equity</i> (ROE)	Financeiro	Gitman (2010)
<i>Return on Investment</i> (ROI)	Financeiro	Gitman (2010)
Indicadores de falhas externas	Não Financeiro	Johnson e Kaplan (1993)

Queixa de clientes	Não Financeiro	Johnson e Kaplan (1993)
Despesas de garantias	Não Financeiro	Johnson e Kaplan (1993)
Pedidos de manutenção	Não Financeiro	Johnson e Kaplan (1993)
Indicadores de perspectivas e necessidades dos clientes	Não Financeiro	Warren, Reeve e Fess (2003)

2.5 Processo de Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão faz parte da vida de todas as pessoas, desde pequenas decisões como atravessar uma rua quanto às grandes decisões como iniciar uma guerra entre países. Para cada decisão tomada uma reação que poderá ser desencadeada, por isso, no processo de decisão precisamos considerar as alternativas e definir ações efetivas. Gomes, Gomes e Almeida (2002) definem a teoria da decisão como um conjunto de procedimentos e métodos que procuram assegurar a coerência, a eficácia e a eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. A teoria da decisão é uma teoria que trata de escolhas entre alternativas.

Segundo Bazerman e Moore (2009), o indivíduo desenvolve diversas estratégias para lidar com a incerteza na hora de tomar uma decisão, esses indivíduos muitas vezes se apegam a elementos que não estão ligados diretamente ao tema de decisão. Ainda de acordo com os autores, as experiências anteriores do indivíduo na relação com outros agentes envolvidos no processo de decisão refletem nas futuras decisões. Quanto mais atarefado, com mais pressa o indivíduo esteve, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo de um sistema fortemente influenciado pelas emoções.

Atkinson et al. (2008) afirmam que a informação contábil gerencial é uma das principais fontes para tomada de decisão e controle nas organizações.

Para Pollero, Yu e Quelopana (2005), em um mundo competitivo onde as situações são incertas, o processo de tomada de decisão está cada vez mais complexo. Em sua pesquisa provaram que o nível de conhecimento do indivíduo influencia em uma melhor tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão em uma empresa é um dos pontos mais complexos e importantes de uma empresa. Segundo Laudon e Laudon (2009) tomar decisões geralmente é o

papel mais desafiador para um gerente. E complementam que os sistemas de informação têm auxiliado os gerentes a comunicar e distribuir informações dentro da organização.

2.5.1 Sistemas de Apoio à Decisão

A rápida evolução da tecnologia da informação traz uma série de benefícios para o ambiente corporativo, o resultado dessa tecnologia é um sistema de informação mais ágil, prático, com menos custos e com mais recursos disponíveis para o auxílio à tomada de decisão. Conforme Stair e Reynold (2009) um sistema de suporte à decisão é uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos usados para dar suporte a um problema específico na tomada de decisão. Enquanto que o sistema de informação gerencial ajuda a organização a fazer a coisa certa, os sistemas de apoio à decisão ajudam o gerente a fazer a coisa certa.

Normalmente esses sistemas são utilizados para resolver problemas mais complexos. De acordo com Laudon e Laudon (2009) os sistemas de apoio à decisão também atendem ao nível de gerência da organização auxiliando os gerentes nas tomadas de decisões não-usuais, que se alteram com rapidez e que não são facilmente especificadas.

De acordo com Stair e Reynolds (2009) os sistemas de suporte à decisão possuem várias características que os consolidam como ferramentas de suporte gerencial capazes de executarem as seguintes funções:

1. Lidar com grandes quantidades de dados de diferentes fontes – sistemas avançados de gerenciamento podem consultar informações em banco de dados mesmo quando algumas informações residem em bancos de dados diferentes.
2. Prover flexibilidade de relatório e de apresentação – o sistema disponibiliza as informações que o usuário desejar de forma flexível adequando o formato das informações as necessidades do usuário.
3. Oferecer orientação gráfica e de texto – o sistema de apoio à decisão pode disponibilizar a informação de acordo com a necessidade do gerente, ou seja, gráfico ou texto.

4. Suportar a análise de *drill down* – com o *drill down*, os gerentes conseguem obter informações com maiores níveis de detalhe.
5. Executar análises complexas e sofisticadas bem como comparações usando pacotes de software avançados – mesmo quando existirem programas independentes, as informações poderão ser associadas ao sistema de apoio à decisão oferecendo um meio de reuni-los.
6. Prover suporte às abordagens de otimização, convencionais e heurísticas – problemas mais complexos de serem solucionados utilizam esse tipo de suporte.
7. Executar análise de sensibilidade, simulações e dispor de ferramentas de “atingir meta” – constitui o processo de introduzir mudanças hipotéticas nos dados do problema e observar o impacto nos resultados.

As funções dos sistemas descritas acima auxiliam no processo de tomada de decisão gerencial. Gomes, Gomes e Almeida (2002) complementam que os sistemas de apoio à decisão têm como objetivo ajudar a melhorar a eficácia e produtividade de gerentes e profissionais. São sistemas interativos e usados frequentemente por indivíduos com pouca experiência em computação e métodos analíticos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa com a finalidade de responder a seguinte questão problema: **Quais são os indicadores mais utilizados para a avaliação de desempenho na percepção dos gerentes comerciais de uma instituição financeira?** O processo metodológico adotado foi baseado na questão de pesquisa, considerando a teoria utilizada.

De acordo com Acevedo e Nohara (2010), o método científico caracteriza o estudo científico. Ou seja, se não houver utilização do método científico, o trabalho não será considerado científico. A seção de método utilizada na investigação é, portanto, a parte mais importante do trabalho, pois é por meio dessas informações que outro cientista poderá ou não reproduzi-lo ou contestá-lo.

A metodologia de uma pesquisa informa os meios de coleta de dados que foram empregados para apresentação destes na pesquisa (PARRA FILHO; SANTOS, 2004). Ainda segundo Parra Filho e Santos (2004), a metodologia de pesquisa estabelece o procedimento do pesquisador para o levantamento das informações podendo ser através de questionário, formulário, teste, pesquisa de mercado, entrevista, dados estatísticos, livros, jornais, revistas, entre outros.

3.1 Tipo de Pesquisa

É possível observar quatro classificações para os tipos de pesquisas identificadas por Collins e Hussey (2005), são elas: o objetivo de pesquisa; o processo de pesquisa; a lógica da pesquisa; e o resultado da pesquisa.

Richardson (2009) explica que muitas pesquisas têm como objetivo básico a descrição, outras pretendem explicar aspectos referentes à população. Por exemplo, um pesquisador interessado em estudar o desemprego pode tentar explicar por que uma parte da força de trabalho está empregada e outra parte não. Geralmente, a pesquisa explicativa precisa de análise estatística

de duas ou mais variáveis (análise multivariada).

Para Richardson (2009), os principais tipos de pesquisa são: a) Pesquisa exploratória; b) Pesquisa descritiva; c) Pesquisa metodológica; d) Pesquisa explicativa; e) Pesquisa aplicada; e f) Pesquisa intervencionista.

Para Cruz e Ribeiro (2004), a pesquisa descritiva serve para estudar, analisar, registrar e interpretar os fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador citando como exemplo as pesquisas mercadológicas e de opinião.

Devido à necessidade de descrever as variáveis e os indicadores de avaliação de desempenho, realizou-se uma pesquisa descritiva, a fim de permitir trabalhar com a realidade percebida. Essa pesquisa, ao invés de testar hipóteses, terá o objetivo de procurar ideias, padrões ou hipóteses para proporcionar maior compreensão das variáveis e indicadores investigados.

3.2 Método de Pesquisa

O método de científico é a parte mais importante do trabalho e caracteriza o estudo científico. É por meio dessas informações que outro pesquisador poderá reproduzi-lo ou contestá-lo. É na seção do método que se explica à comunidade científica como o trabalho foi empreendido, permitindo que seja replicado ou avaliado (ACEVEDO; NOHARA, 2010).

Segundo Richardson (2009), no planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo identificar casos representativos ou não representativos em nível grupal ou individual. O autor complementa dizendo que na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas, como, por exemplo, geopolíticas de uma comunidade, que podem influir no contexto da pesquisa.

Para este estudo, foi utilizada a pesquisa qualitativa, seguida da pesquisa quantitativa com uso da análise fatorial. Inicialmente, utilizou-se a pesquisa qualitativa, mediante o emprego da técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), tem o propósito de desvendar diferentes tipos de discursos baseado na inferência ou dedução. Ainda segundo Bardin (2004), a

análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Quanto à análise fatorial, segundo Hair et al. (2009), 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. É uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas.

3.3 População e Amostra

O setor financeiro tem registrado um crescimento muito favorável nesses últimos anos e esses resultados positivos impulsionam a produção de trabalhos científicos no setor.

Foram escolhidas para essa pesquisa três instituições financeiras privadas de mesmo porte, com os maiores resultados do setor, com produtos e serviços similares e características semelhantes. O gráfico 1 exemplifica o crescimento do lucro líquido desses três bancos entre os anos de 2008 e 2009. As informações foram obtidas no caderno de economia da folha *online*.

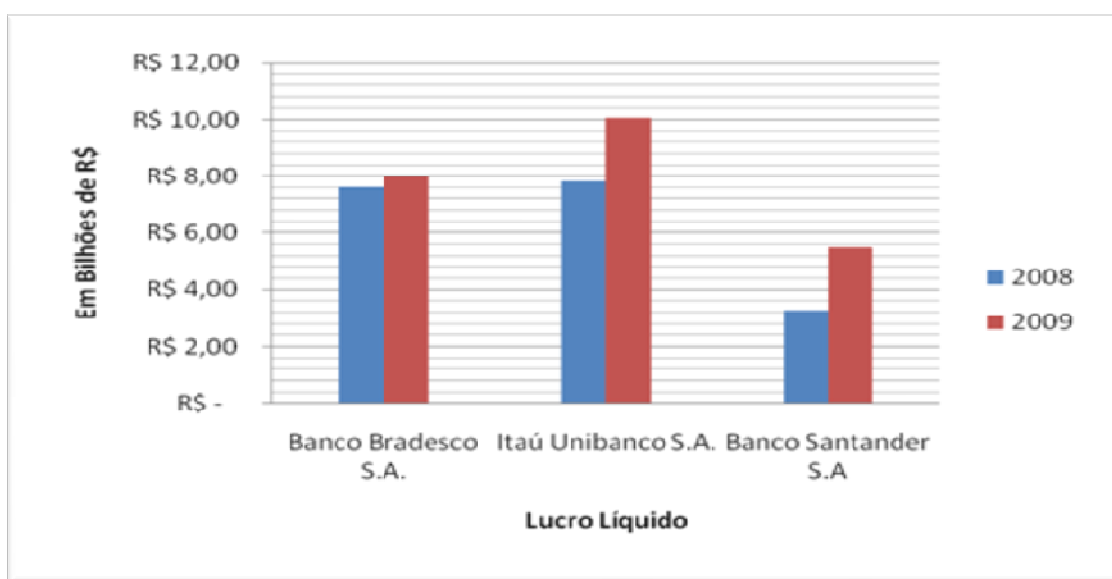


Gráfico 1 – Evolução do Lucro Líquido

Fonte: Elaborado a partir dos dados disponíveis no *site* do Jornal Folha de São Paulo.

A pesquisa foi realizada na região da cidade de São Paulo, na qual foi definida uma amostra dos profissionais que atuam como responsáveis pelas agências e plataformas bancárias.

Cada Agência ou Plataforma possui um Gerente responsável que será o alvo dessa pesquisa. Nas agências na qual o Gerente responsável não estiver disponível para responder ao questionário, será considerado o Gerente que o estiver substituindo.

Para a realização desse trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa com a finalidade de definir as questões a serem utilizadas na pesquisa quantitativa. Foi considerada uma amostra não probabilística para a pesquisa quantitativa por conveniência devido os participantes terem sido selecionados por estarem disponíveis.

3.4 Procedimento de Coleta de Dados

De acordo com Richardson (2009), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B. O autor complementa que os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação obtida por meio de questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo. Por exemplo: sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, preferência políticas etc.

Segundo Hill e Hill (2009), em uma investigação onde se aplica um questionário, a maioria das variáveis são medidas a partir de perguntas do questionário, e, portanto, os métodos de investigação incluem os tipos de perguntas do questionário, os tipos de respostas associadas com estas perguntas e as escalas de medidas dessas respostas.

Se o questionário contiver perguntas fechadas será necessário escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma das perguntas. É conveniente associar números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente por meio de técnicas estatísticas (HILL; HILL, 2009).

Em uma primeira fase, um roteiro previamente elaborado, conforme indicado no apêndice I, com os indicadores obtidos no referencial teórico (Quadro 2) foi submetido à

avaliação de 5 profissionais da área financeira que exercem o cargo de gerente de agência ou de plataforma.

Após a seleção dos indicadores feita pelo grupo de gestores, foi elaborado um questionário eletrônico (Apêndice II) para análise quantitativa. Para essa pesquisa foi aplicado um questionário eletrônico no formato de questões fechadas, mediante escala de 1 a 10, desenvolvidas em uma plataforma virtual com acesso através da internet por um *site* especializado em desenvolver questionários para pesquisas através do endereço <<http://www.formsite.com>>. O *link* do *site* foi enviado por e-mail com a finalidade de conseguir o maior número de respondentes dentro do perfil pesquisado e otimizar a coleta de dados sem perder a qualidade da pesquisa.

3.5 Estrutura do questionário

O questionário da pesquisa quantitativa foi desenvolvido levando em consideração os indicadores selecionados no referencial teórico (Quadro 4) e pelos indicadores estabelecidos na pesquisa qualitativa (Quadro 5). Foram levados em consideração alguns dados dos respondentes como: escolaridade, cargo, experiência no ramo financeiro e se a empresa na qual trabalha possui capital oriundo de capital nacional ou internacional, detalhado no Apêndice II.

3.6 Procedimento de Tratamento de Dados

A análise de dados tem o significado de trabalhar com todo o material coletado durante o período de investigação da pesquisa, ou seja, trabalhar com os relatos observados, as transcrições das entrevistas e questionários, as informações dos documentos e outros dados coletados (BEUREN, 2009).

A transformação dos dados coletados em informações úteis é um dos tópicos mais importantes em um trabalho de pesquisa científica. Os dados coletados estão muitas vezes dispersos, em função da multiplicidade de fontes consultadas e das diferentes abordagens em

relação ao tema de pesquisa (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

Para Cruz e Ribeiro (2004), os dados deverão ser tratados considerando os objetivos do trabalho. A etapa de tratamento de dados envolve a classificação e a organização de informações, verificação das relações existentes entre os dados coletados como pontos de convergência e divergência, tendências e regularidades.

Segundo Hair et al. (2009), a análise multivariada tem relação com diversos procedimentos estatísticos com múltiplas medidas capazes de analisar determinados objetos de investigação. É uma análise simultânea de mais de duas variáveis assim, diversas técnicas da análise multivariada são extensões da análise univariada e da análise bivariada.

A pesquisa descritiva procura a existência de alguma relação entre as variáveis estudadas (MATTAR, 1996). Para analisar a qualidade dos dados e o perfil de cada respondente foi adotado o método de análise descritiva a fim de sintetizar as informações e assim obter uma visão completa de qualquer variação de valores e das características do grupo estudado ao relacionar as variáveis.

De acordo com Hair et al. (2009, 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. [...] É uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com todas as outras, empregando ainda o conceito da variável estatística, a composição linear de variáveis.

O modelo de análise multivariada escolhido para responder o objetivo do estudo foi a análise fatorial em razão do elevado número de variáveis e indicadores que serão exigidos no trabalho e a dificuldade em separar as variáveis dependentes e independentes. Como o objetivo da pesquisa é compreender e estudar os diversos tipos de indicadores, considerando os mais utilizados para a avaliação de desempenho na percepção de um gerente comercial de uma instituição financeira, será através das respostas dos questionários que o tratamento da análise fatorial será realizado.

A partir dos agrupamentos encontrados com a técnica de análise fatorial, será utilizada a técnica de Correlação para analisar como cada agrupamento (gestor / instituição) se relaciona.

De acordo com Assaf Neto (2006), a correlação entre duas variáveis indica a maneira

como elas se movem em conjunto uma vez que ilustra o nível de relação entre suas variáveis.

Para a realização da análise fatorial, foi utilizado nessa pesquisa um modelo adaptado dos autores HAIR et al. (2009). A análise foi dividida em quatro etapas:

• **Passo 1 – Verificação da adequação da amostra para a aplicação da análise fatorial:**

Segundo Hair et al. (2009), a matriz de correlação indica a possibilidade da utilização da análise fatorial com a função de apontar o número de variáveis correlacionadas. Essa matriz foi utilizada para verificar o grau de associação entre as diversas variáveis. Em seguida há a avaliação de significância dos dados obtidos com o uso de testes de Bartlett e KMO. Segundo Morgan e Griego (1998), o Teste de Esfericidade de Barlett, verifica em que medida existe a correlação entre as variáveis, sendo que o valor acompanhado de uma significância menor que 0,05 indica o uso da análise fatorial. O KMO também é um teste que indica a adequação dos dados para realização da análise fatorial. Segundo Hair et al. (2009), valores de KMO acima de 0,50 para cada variável ou para a matriz completa permitem a aplicação da análise fatorial de forma apropriada.

• **Passo 2 – Extração dos fatores:** identificação da existência de coerência na formação dos fatores. Os fatores selecionados são capazes de explicar a pesquisa.

• **Passo 3 – Rotação dos fatores:** Objetiva simplificar as linhas e as colunas da matriz fatorial para facilitar a interpretação. Esse passo indica quais são essas variáveis.

• **Passo 4 – Geração dos escores fatoriais:** Para Pereira (2004), é a medida assumida pelos objetivos estudados na função derivada da análise. Os dados da pesquisa devem ser submetidos a análise fatorial para que a criação dos fatores seja objetiva ao invés de utilizar critérios subjetivos para a criação desses fatores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa envolveu duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um levantamento de dados qualitativo com um grupo composto por 5 gerentes gerais dos 3 principais bancos privados brasileiros (Itaú, Bradesco e Santander), com a finalidade de discutir os indicadores mais utilizados. Para que a pesquisa ficasse completa foram levados em consideração os indicadores obtidos na pesquisa pelo referencial teórico (Quadro 4) e os indicadores considerados relevantes por esses profissionais (Quadro 5).

4.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa – Análise de Conteúdo

O grupo composto pelos 5 gestores que participaram da pesquisa qualitativa está detalhado conforme Quadro 3 seguir:

Quadro 3 – Composição dos Respondentes da Análise Qualitativa

Cargo	Experiência	Banco de Capital Nacional ou Internacional
Gerente Geral	10 anos	Nacional
Gerente Geral	8 anos	Internacional
Gerente Geral	11 anos	Nacional
Gerente Geral	10 anos	Nacional
Gerente Geral	5 anos	Nacional

Na análise de resultado da pesquisa qualitativa foi realizado o confronto entre os indicadores apresentados em cada categoria e os indicadores que foram identificados no referencial teórico e validados pelos gestores. Os indicadores relacionados pelo referencial foram validados pelos gestores, com base na análise de conteúdo, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Seleção dos Indicadores do Referencial Teórico

Indicadores	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Decisão
<u>Autor: Assaf Neto (2006)</u>						
Indicadores de liquidez	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter
Indicadores de atividade	Manter	Manter	Manter	Excluir	Manter	Manter
Indicadores de rentabilidade	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter
Indicadores de análise das ações	Manter	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir
Indicadores de endividamento e estrutura	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir
<u>Autor: Gitman (2010)</u>						
Indicador de retorno dos ativos (ROA)	Manter	Manter	Excluir	Manter	Manter	Manter
Indicador de rentab. dos capitais próprios (ROE)	Manter	Manter	Excluir	Manter	Manter	Manter
Indicador de retorno sobre o investimento (ROI)	Manter	Manter	Excluir	Manter	Manter	Manter
<u>Autores: Johnson e Kaplan (1993)</u>						
Indicador de falhas operacionais	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter
Indicador de queixas ou reclamações	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter
Indicador de tempo de resposta ao cliente	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter
Indicador de despesas de garantias	Manter	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir
Indicadores de pedidos de manutenção	Manter	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir	Excluir
<u>Autores: Warren, Reeve e Fess (2003)</u>						
Indicadores de perspectivas e necessidades dos clientes	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter	Manter

Foram definidas 8 categorias de indicadores, essas categorias foram utilizadas como parâmetro na identificação dos indicadores mais utilizados para a avaliação de desempenho. Os indicadores relacionados pelos gestores através da pesquisa qualitativa foram validados conforme indicado no Quadro 5.

Quadro 5 – Identificação dos Indicadores

Categorias	Indicadores
Categoria 1 – Melhorias no Atendimento	1) Indicador de tempo de resposta aos clientes. 2) Indicador de qualidade no atendimento.
Categoria 2 – Resultados da Unidade	3) Indicador de faturamento. 4) Indicador de eficiência (I.E). 5) Indicador de controle de custos.
Categoria 3 – Foco no Cliente	6) Indicador de quantidade de clientes ativos. 7) Indicador de conquista de novos clientes. 8) Indicador de retenção de clientes.
Categoria 4 – Carteira de Crédito	9) Indicador de crescimento da carteira de crédito (ativos). 10) Indicador do Spread da operação de empréstimos. 11) Indicador de provisão para devedores duvidosos (PDD).
Categoria 5 – Recursos Captados	12) Indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos). 13) Indicador do Spread da operação na carteira de investimento.
Categoria 6 – Vendas de Produtos	14) Indicador que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros.
Categoria 7 – Trabalho em Equipe	15) Indicador de treinamentos das equipes. 16) Indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual).
Categoria 8 – Sustentabilidade	17) Indicadores de sustentabilidade.

Da **Categoria 1 – Melhorias no Atendimento** foram extraídos dois indicadores das entrevistas realizadas com os gestores, são eles: a) Indicador de tempo de resposta aos clientes; b) Indicador de qualidade no atendimento. A categoria 1 foi identificada pelos gestores como uma oportunidade de medir a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços prestados sendo uma importante ferramenta para a avaliação de resultado de uma instituição financeira. Os indicadores da categoria 1 foram determinados com base nas respostas da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “considero importante a qualidade e agilidade no atendimento, esses indicadores que avaliam o meu atendimento”.

Gestor2: “a qualidade no atendimento é a melhor forma de mensurá-lo”.

Gestor3: “o atendimento é algo precioso no nosso negócio e saber mensurar a sua qualidade e oferecer rapidez para atender as necessidades de nossos clientes é o que fará a diferença”.

Gestor4: “para esse item temos indicadores de satisfação que medem a qualidade de nosso negócio”.

Gestor5: “a eficiência e agilidade são os melhores indicadores”.

Nessa categoria deve-se destacar que as respostas dos gestores foram bem próximas indicando uma coerência para a extração desses indicadores. Nota-se que a percepção dos gestores, principalmente em relação ao item de qualidade no atendimento, foi consistente.

Da **Categoria 2 – Resultados da Unidade** foram extraídos três indicadores das entrevistas realizadas com os gestores, são eles: a) Indicador de faturamento; b) Indicador de eficiência (I.E.); c) Indicador de controle de custos. Os indicadores da categoria 2 foram determinados com base nas respostas da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “considero importante os indicadores que avaliam o meu resultado como o faturamento e os meus custos”.

Gestor2: “como inaugurei uma agência, acredito que o *payback* é uma ótima ferramenta no meu caso sem deixar de pensar em ser eficiente aumentando os ganhos da agência e diminuindo os seus custos”.

Gestor3: “a forma que considero mais apropriada é a eficiência medida pelo faturamento considerando os custos envolvidos”.

Gestor4: “no item resultado temos os indicadores de resultado operacional final (ROF)”.

Gestor5: “indicadores que considerem o lucro”.

Na categoria 2 nota-se que a preocupação pela eficiência, pelo faturamento e pela contenção de custos foi citada pela maioria dos respondentes. Esses foram os indicadores identificados nessa categoria.

Da **Categoria 3 – Foco no Clientes** foram extraídos três indicadores das entrevistas realizadas com os gestores, são eles: a) Indicador de quantidade de clientes ativos; b) Indicador de conquista de novos clientes; c) Indicador de retenção de clientes. Os indicadores da categoria 3 foram determinados com base nas respostas da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “considero importante medir a quantidade de clientes que temos e os clientes que realmente fazem negócios”.

Gestor2: “aumento de base de clientes e a retenção dos mesmos”.

Gestor3: “sem dúvida a quantidade de clientes é um importante indicador, mas a qualidade desses clientes é o que torna o negócio rentável”.

Gestor4: “no item clientes temos os indicadores de clientes ativos, de conquista de novas contas e de retenção de clientes”.

Gestor5: “indicadores que considerem a satisfação desses clientes”.

Na categoria 3 percebe-se que os indicadores de novos clientes, clientes ativos e retenção de clientes são os mais percebidos pelos gestores.

Da **Categoria 4 – Carteira de Crédito** também foram extraídos três indicadores das entrevistas realizadas com os gestores, são eles: a) Indicador de crescimento da carteira de crédito (ativos); b) Indicador do Spread da operação de empréstimos; c) Indicador de provisão para devedores duvidosos (PDD). Os indicadores da categoria 4 foram determinados com base nas respostas da pesquisa qualitativa apresentadas a seguir:

Gestor1: “considero importante indicadores que medem a qualidade do meu crédito como o volume realizado, o prejuízo das operações e a rentabilidade de cada operação de crédito”.

Gestor2: “aumento da carteira e o PDD da carteira”.

Gestor3: “a quantidade de operações, os tipos de operações e a relação de maus pagadores”.

Gestor4: “nesse item temos como indicado a carteira de crédito e o PDD”.

Gestor5: “indicador de quantidade versus qualidade de crédito”.

Na categoria 4 nota-se que grande parte dos gestores possuem a mesma percepção sobre os indicadores relacionados a crédito, essa coerência valida os indicadores apresentados.

Da **Categoria 5 – Recursos Captados** foram extraídos dois indicadores das entrevistas realizadas com os gestores, são eles: a) Indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos); b) Indicador do *spread* da operação na carteira de investimento. Os indicadores da categoria 5 foram relacionados baseados nas respostas apresentadas a seguir através da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “como o crédito, a qualidade de meu resultado considero importante como o resultado de cada operação, a quantidade de investimentos que possuo e a diversificação desses investimentos”.

Gestor2: “aumento da carteira e o *spread* do produto”.

Gestor3: “o volume de captação, a pulverização dessas operações e o resultado de cada uma delas”.

Gestor4: “no item recursos temos o indicador de crescimento da carteira de captação e o resultado dessas operações”.

Gestor5: “indicador que mede o volume de recursos”.

Na categoria 5 verifica-se uma tendência em relacionar um indicador que mensure o resultado da operação de captação que pode ser definido como *spread*, esse indicador foi validado através das respostas. O outro indicador validado foi o de crescimento de carteira de captação devido a alta percepção dos respondentes.

Da **Categoria 6 – Vendas de Produtos** foi extraído apenas um indicador, apresentado a seguir, mas que foi capaz de validar as respostas dos gestores: a) Indicador que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros. O indicador da categoria 6 foi relacionado baseado nas respostas apresentadas a seguir através da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “considero importante os indicadores que medem as vendas de produtos mais rentáveis como cartão de crédito e seguro”.

Gestor2: “quantidade de produtos vendidos”.

Gestor3: “nesse item a quantidade de produtos vendidos é o indicador mais adequado devido o seu *spread*”.

Gestor4: “no item vendas temos o indicador de crescimento de cartão de crédito,

crescimento de capitalização, crescimento de consórcio e crescimento da carteira de seguros”.

Gestor5: “indicador de aumento de vendas versus cancelamentos”.

Na categoria 6 notam-se que as vendas são consideradas importantes na percepção dos respondentes e essas vendas podem ser identificadas, principalmente, pelos produtos bancários. A tendência dos respondentes em associar essa categoria com a de produtos bancários favoreceu a identificação desse indicador.

Da **Categoria 7 – Trabalho em Equipe** foram extraídos dois indicadores da pesquisa qualitativa, são eles: a) Indicador de treinamentos das equipes; b) Indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual). Os indicadores da categoria 7 foram relacionados com base nas respostas dos gestores apresentadas a seguir:

Gestor1: “considero importante medir o conhecimento dos funcionários e o resultado individual de cada um”.

Gestor2: “resultado do colaborador, feedbacks e treinamentos”.

Gestor3: “para que eu tenha a melhor equipe do mercado preciso investir em treinamento assim conseguirei o resultado individual a favor da equipe”.

Gestor4: “nesse item temos o indicador que mede a qualidade da equipe e o conhecimento”.

Gestor5: “indicador de horas trabalhadas versus resultado”.

Na categoria 7, apesar da tendência dos respondentes em relacionar essa categoria com o treinamento dos funcionários, nota-se que os gestores não deixaram de citar a importância de medir esse funcionário em relação aos seus resultados.

Da **Categoria 8 – Sustentabilidade** foi extraído um indicador, apresentado a seguir, capaz de validar as respostas dos gestores: a) Indicadores de sustentabilidade. O indicador da categoria 8 foi relacionado com base nas respostas apresentadas a seguir através da pesquisa qualitativa:

Gestor1: “sem dúvida precisamos pensar nesse item, acho importante pensar em um negócio de longo prazo e que tenha responsabilidade social”.

Gestor2: “indicador para mensurar se a agência pensa em processos sustentáveis”.

Gestor3: “esse é um indicador que a minha instituição financeira ainda não trabalha, mas acredito ser um importante indicador”.

Gestor4: “nesse item não temos indicador mas acho fundamental termos um indicador de sustentabilidade”.

Gestor5: “não considero importante para a avaliação de desempenho”.

Na categoria 8 apesar desse indicador não ser utilizado ou ser pouco utilizado pelas instituições financeiras, percebe-se que pela percepção dos gestores existe a necessidade de se medir esse item para a avaliação de desempenho.

Após o fechamento da pesquisa qualitativa, na elaboração do questionário para a pesquisa quantitativa foram utilizados os indicadores do referencial teórico validados pelos gestores (Quadro 4) e os indicadores identificados depois de realizada a pesquisa qualitativa (Quadro 5). Os indicadores selecionados estão presentes no Quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores Selecionados na Pesquisa Qualitativa

Indicador	Natureza	Referencial Teórico	Pesquisa Qualitativa
Queixas, reclamações ou sugestões	Não Financeiro	x	
Indicador de Liquidez	Financeiro	x	
Satisfação do cliente	Não Financeiro	x	
Indicadores de Rentabilidade	Financeiro	x	
ROI - Retorno sobre Investimento	Financeiro	x	
ROA - Retorno sobre Ativos	Financeiro	x	
Indicadores de Atividades	Financeiro	x	
Qualidade do Atendimento	Não Financeiro	x	
ROE - Retorno ao Acionista	Financeiro	x	
Falhas Operacionais	Não Financeiro	x	
Índice de Eficiência	Não Financeiro	x	
Crescimento de Crédito	Financeiro		x
Treinamentos das Equipes	Não Financeiro		x
Eficiência dos Funcionários	Não Financeiro		x
Controle de Custos	Financeiro		x
Conquista Novos Clientes	Não Financeiro		x
Qtde. Clientes Ativos	Não Financeiro		x
Tempo de Resposta ao Cliente	Não Financeiro		x
Provisionamento PDD	Financeiro		x
Crescimento Carteira Produtos Bancários	Não Financeiro		x
<i>Spread</i> Carteira Investimentos	Financeiro		x
Retenção de Clientes	Não Financeiro		x
Crescimento da carteira de investimentos	Não Financeiro		x
Sustentabilidade	Não Financeiro		x
<i>Spread</i> Carteira Crédito	Financeiro		x
Indicador de Faturamento	Financeiro		x

4.2 Pesquisa Quantitativa – Análise Fatorial

Após consolidar as informações do grupo de pesquisa qualitativa, na segunda etapa foi

realizada uma pesquisa quantitativa. O questionário eletrônico foi enviado para 206 gestores da área comercial de instituições financeiras que atuam em Agências ou Plataforma na grande São Paulo.

Dos 206 questionários que foram enviados no período de março a maio de 2011, 83 participantes responderam a pesquisa. Como 8 gestores não responderam por completo a pesquisa, foram excluídos resultando em 75 respondentes considerados válidos para o processamento da técnica estatística. Isso garantiu um índice de retorno de 36% dos questionários enviados conforme informações contidas no Gráfico 2.

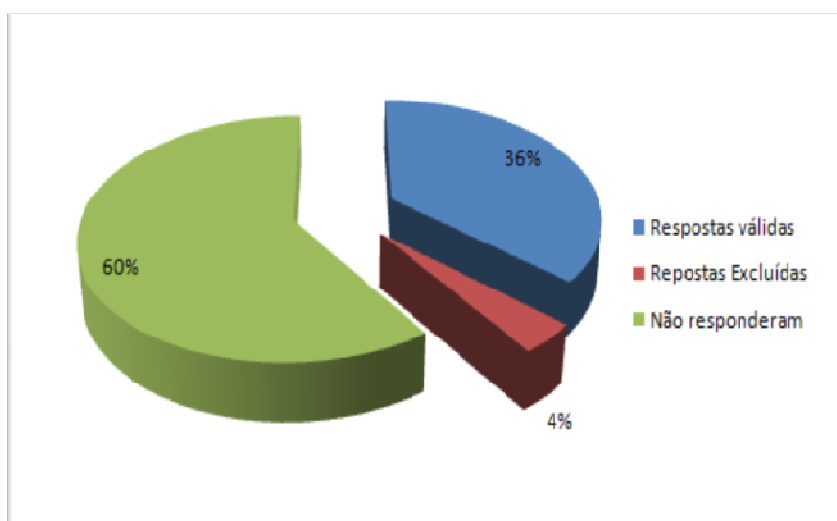


Gráfico 2 – Retorno dos 206 Questionários Enviados

Com a finalidade de responder a questão de pesquisa e aos seus objetivos propostos, as análises dos resultados dos dados coletados na pesquisa são apresentadas nos próximos capítulos.

4.3 Descrição da Amostra

Buscando complementar a pesquisa e auxiliar na interpretação dos resultados, foi realizado um levantamento de perfil dos respondentes com as principais características do grupo.

Para identificar essas características destacou-se o nível de escolaridade dos

respondentes, o cargo que ocupa em sua instituição financeira, a experiência no segmento financeiro e a formação de capital da empresa em que trabalha. A quantidade elevada de respondentes com um nível escolar superior na pesquisa pode ser constatado pela Tabela 1 e Gráfico 3 a seguir:

Tabela 1 – Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual %
Superior incompleto	6	8%
Superior completo	44	59%
Pós-graduação	19	25%
Mestrado	4	5%
Doutorado	1	1%
2° Grau	1	1%
TOTAL	75	100%

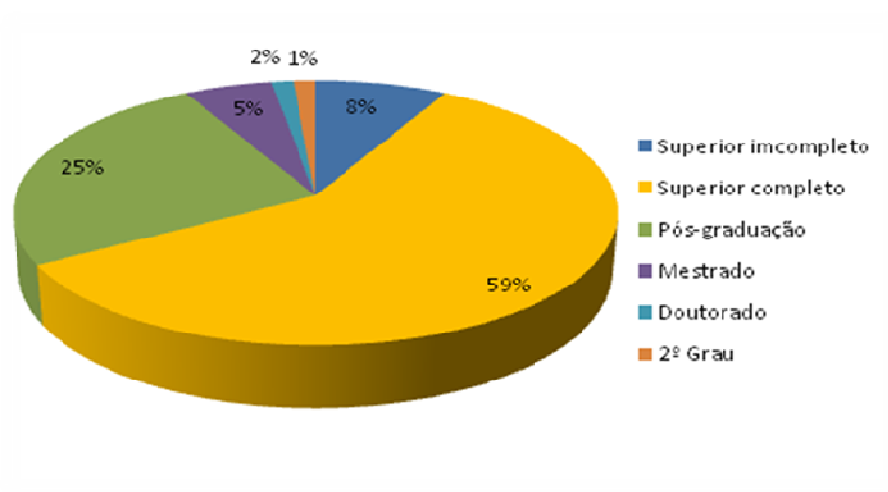
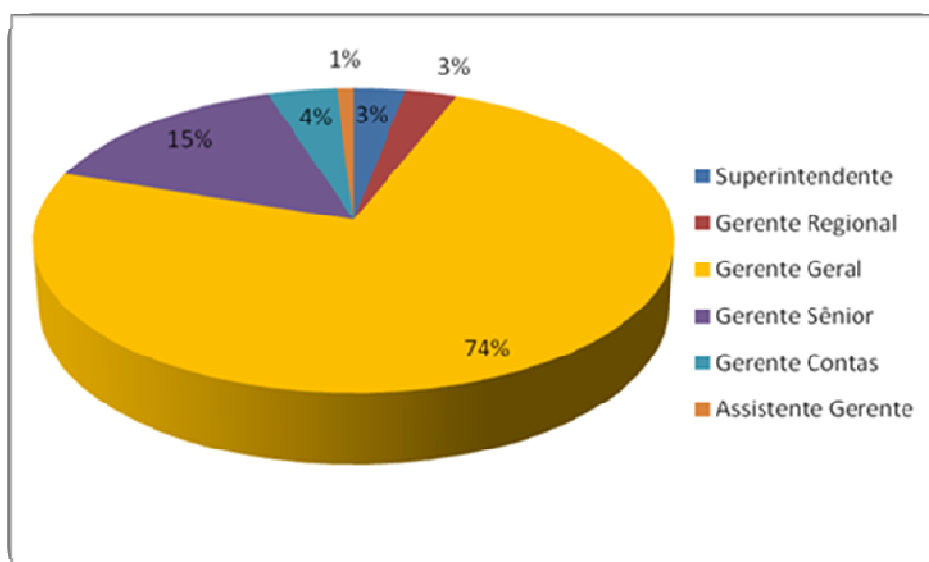


Gráfico 3 – Escolaridade dos Respondentes

O destaque da classificação dos cargos está no alto percentual de Gerentes Gerais que responderam o questionário. A predominância de 75% desses profissionais demonstram a qualidade do trabalho, pois são profissionais que conhecem bem o setor e que já haviam sido definidos como principal público alvo da pesquisa. A classificação dos profissionais está indicada na Tabela 2 e Gráfico 4.

Tabela 2 – Classificação da Amostra por Cargo

Cargo	Frequência	Percentual %
Superintendente	2	3%
Gerente Regional	2	3%
Gerente Geral	56	75%
Gerente Sênior	11	15%
Gerente de Contas	3	4%
Assistente Gerente	1	1%
TOTAL	75	100%

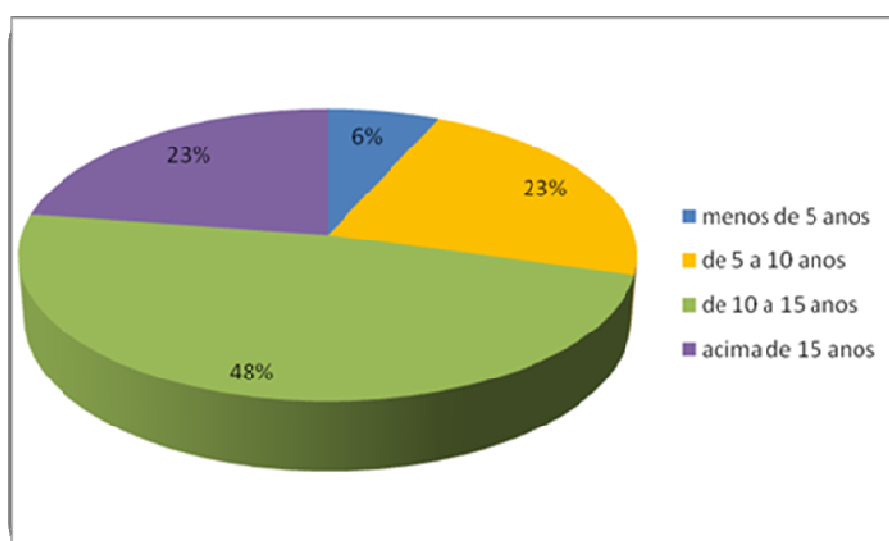
**Gráfico 4** – Classificação da Amostra por Cargo

A experiência dos profissionais no setor financeiro é um fator relevante que pode ser verificado na Tabela 3 e Gráfico 5. É possível observar que 71% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência, sendo 48% entre 10 e 15 anos de experiência. Se considerarmos uma faixa de grupo para os respondentes com mais de 5 anos de experiência, esse percentual aumenta para 93%.

Isso traz um grande benefício para a pesquisa devido o alto grau de conhecimento dos respondentes no setor financeiro favorecendo a qualidade das informações coletadas.

Tabela 3 – Tempo de Experiência dos Respondentes

Tempo de Experiência	Frequência	Percentual %
Menos de 5 anos	5	7%
De 5 a 10 anos	17	23%
De 10 a 15 anos	36	48%
Acima de 15 anos	17	23%
TOTAL	75	100%

**Gráfico 5** – Tempo de Experiência dos Respondentes

A constituição do capital do banco no qual o respondente atua pode ser verificado na Tabela 4 e Gráfico 6. A origem do capital fornece informações importantes revelando a influencia dos bancos estrangeiros e dos bancos nacionais nos indicadores para avaliação de desempenho.

Tabela 4 – Origem do Capital

Origem do Capital	Frequência	Percentual %
Estrangeiro	17	23%
Nacional	58	77%
TOTAL	75	100%

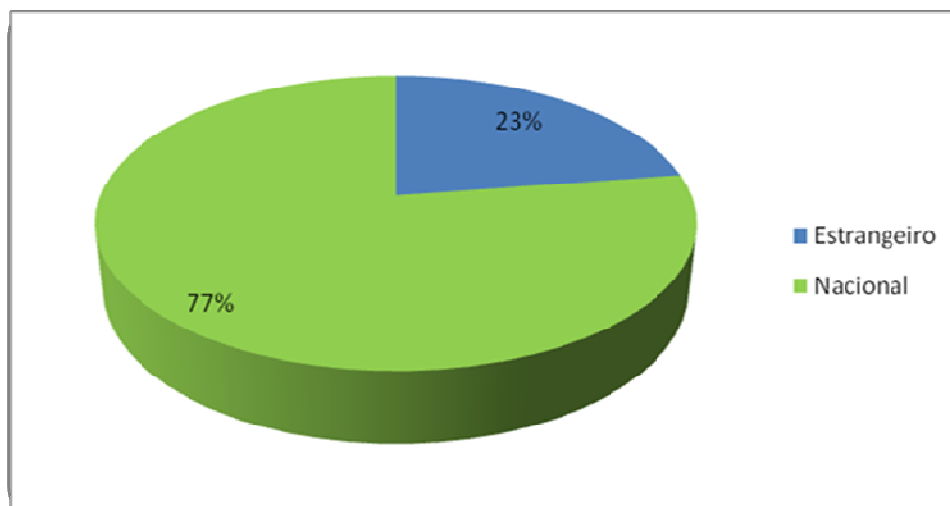


Gráfico 6 – Origem do Capital

4.4 Análise Fatorial

Existem alguns passos que devem ser seguidos para a realização da análise fatorial, são eles: formulação do problema, construção da matriz de correlação, determinação do método de análise fatorial, determinação do número de fatores, rotação dos fatores, interpretação dos fatores, cálculo das cargas fatoriais ou escolha de variáveis substitutivas e determinação do ajuste do modelo (HAIR et al., 2009).

Segundo Hair et al. (2009), cada variável do modelo de análise fatorial pode ser definida como uma combinação linear de fatores comuns capazes de explicar parte da variância de cada variável. Essa parte que pode ser explicada é chamada de comunalidade.

Ainda de acordo com Hair et al. (2009), as comunalidades variam de 0 a 1, sendo que para os valores mais próximos de 0 os fatores comuns não podem explicar a variância enquanto que os valores mais próximos de 1 indicam que as variâncias podem ser explicadas pelos fatores comuns.

4.4.1 Análise dos Indicadores na Percepção dos Gestores

Passo 1 – Verificação da adequação da amostra para a aplicação da análise fatorial:

As variáveis indicadas no Quadro 7 correspondem às variáveis submetidas ao processamento da análise fatorial. Algumas variáveis não foram relacionadas por apresentarem valores inferiores a 0,5 em sua comunalidade, conforme indicado por Hair et al. (2009).

Quadro 7 – Variáveis Utilizadas na Análise Fatorial – Percepção Gestor

Variáveis	Assertiva
v1	Considero relevantes os indicadores de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.
v6	O ROI – <i>Return on Investment</i> (retorno sobre o investimento é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento) é um indicador útil para gestores comerciais.
v9	O indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) é muito eficiente na avaliação de desempenho de minha unidade.
v10	Para uma boa avaliação de desempenho de minha unidade, considero importante fazer o controle de custos.
v11	O indicador de conquista de novos clientes é de grande utilidade na avaliação de desempenho de minha unidade.
v12	O indicador baseado na quantidade de clientes ativos possui grande relevância na avaliação de desempenho de minha unidade.
v13	O tempo de resposta para o cliente é um indicador muito utilizado pelos gerentes comerciais na avaliação de desempenho de suas unidades.
v15	O ROA – <i>Return on Assets</i> (retorno sobre os ativos) mostra quão capazes são os ativos da empresa na geração de resultados.
v16	Considero relevantes os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) na avaliação de desempenho da minha unidade.
v17	O indicador de provisão para devedores duvidosos (PDD) possui grande relevância na avaliação de desempenho.
v18	Entendo que a qualidade no atendimento pode influenciar na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.
v19	O indicador que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros é considerado importante para a avaliação de desempenho de minha unidade.
v20	O ROE – <i>Return on Equity</i> (rentabilidade dos capitais próprios, mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período) influencia na avaliação de desempenho.
v21	Considero relevantes as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.
v22	Considero importante o <i>spread</i> da operação na carteira de investimento.
v23	Acredito ser importante o indicador de retenção de clientes para a avaliação de desempenho da minha unidade.
v24	Considero importante o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos de minha unidade dividido pelo seu faturamento.
v25	Considero relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).
v29	Considero relevante o indicador de faturamento para avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.

Segundo a Tabela 5, verificou-se que as variáveis apresentaram comunalidades. De acordo com Hair et al. (2009), os valores extraídos devem ser iguais ou superiores a 0,5.

Tabela 5 – Comunalidades – Percepção do Gestor

Variáveis	Inicial	Extração
v1	1	0,469
v6	1	0,616
v9	1	0,630
v10	1	0,726
v11	1	0,563
v12	1	0,670
v13	1	0,548
v15	1	0,702
v16	1	0,575
v17	1	0,706
v18	1	0,735
v19	1	0,627
v20	1	0,582
v21	1	0,733
v22	1	0,700
v23	1	0,706
v24	1	0,620
v25	1	0,700
v29	1	0,639

Foi calculada a estatística descritiva contendo a média e o desvio-padrão das questões que apresentaram comunalidades. Observam-se os valores na Tabela 6 relativas às percepções dos gestores.

Tabela 6 – Análise Descritiva - Percepção do Gestor

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Amostra	Excluído
v1	9,19	1,111	75	0
v6	5,88	2,331	75	0
v9	8,81	1,193	75	0
v10	8,41	1,231	75	0
v11	8,92	1,183	75	0
v12	8,31	1,542	75	0
v13	8,28	1,300	75	0
v15	7,65	2,010	75	0
v16	7,25	1,967	75	0
v17	8,75	1,028	75	0
v18	8,87	1,004	75	0
v19	7,79	1,527	75	0
v20	7,91	1,787	75	0
v21	8,51	1,223	75	0
v22	8,43	1,254	75	0
v23	8,33	1,349	75	0
v24	7,59	1,677	75	0
v25	7,96	1,465	75	0
v29	9,08	,969	75	0

Após a verificação das variáveis relacionadas, aplicou-se o teste de verificação de adequação da amostra com o coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que segundo Pereira (2004), mostra qual é a proporção da variância que as variáveis apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns. As faixas de aceitação devem ficar acima de 0,50.

O KMO obtido foi de 0,658 indicando que a amostra é adequada para a realização da análise fatorial (HAIR et al., 2009). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um grau de significância igual a 0,000 sendo adequados os dados para o tratamento com o método utilizado conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Medida de Adequação de Amostra - Percepção do Gestor

Medida de Adequação da Amostra (KMO)		0,658
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado aproximado	308,523
	Graus liberdade	171
	Significância	0

Passo 2 – Extração dos fatores:

De todas as variáveis utilizadas, foram extraídos 7 fatores. Esses fatores foram encontrados através da análise fatorial e são capazes de explicar 64,45% do total da amostra. Esse valor pode ser considerado adequado, pois de acordo com Hair et al. (2009), o valor mínimo para validação deverá estar por volta de 60%. O fator 1 ficou responsável por explicar 15,95% enquanto que o fator 7 ficou responsável por explicar 6,90% conforme Tabela 8 seguir:

Tabela 8 – Variância Média - Percepção do Gestor

Fator	Autovalores Iniciais			Soma do Quadrado das Cargas Rotacionadas		
	Total	% da Variância	Acumulado %	Total	% da Variância	Acumulado %
1	3,652	19,221	19,221	3,031	15,954	15,954
2	1,976	10,400	29,622	1,702	8,960	24,914
3	1,652	8,695	38,317	1,616	8,504	33,418
4	1,559	8,203	46,520	1,615	8,502	41,920
5	1,275	6,709	53,228	1,561	8,217	50,137
6	1,085	5,711	58,940	1,407	7,407	57,544
7	1,048	5,513	64,453	1,313	6,908	64,453

Passo 3 – Rotação dos fatores:

Também é possível verificar a distribuição de sete fatores que foram nomeados e estão comentados nesse tópico. Segundo Hair et al. (2009), entre os métodos de rotação ortogonal destaca-se o Varimax, esse é o método utilizado normalmente pois possibilita minimizar o número de variáveis reforçando a interpretação dos fatores. Utilizou-se na pesquisa o método Varimax para maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal (Tabela 9).

Tabela 9 – Matriz Rotacionada de Fatores- Percepção do Gestor

Variável	Fatores						
	F1: Rentabilidade e da Unidade e Clientes	F2: Controle de custos e provisionam ento	F3: Falhas, produtos e faturamento da Unidade	F4: Reclamaçõe s e captação de Recursos	F5: Qualidade e eficiência do atendimento	F6: Crescimento da Unidade e retenção de clientes	F7: Retorno sobre os investime ntos
v20	0,696						
v15	0,694						
v22	0,685						
v24	0,682						
v13	0,614						
v12	0,597						
v17		0,777					
v10		0,745					
v21			0,837				
v19			0,593				
v29			0,520				
v25				0,742			
v1				0,663			
v18					0,799		
v9					0,562		
v23						0,812	
v11						0,500	
v6							0,747
v16							0,521

Passo 4 – Identificação dos fatores e geração dos escores fatoriais, na percepção do gestor:

Pela matriz rotacionada dos fatores foi encontrado o primeiro fator: **Fator 1: Rentabilidade da Unidade e Clientes** formado pelas variáveis v20, v15, v22, v24 e v13 e que está relacionado com a busca pela rentabilidade da unidade de negócio e sua carteira de clientes ativos.

Para Gitman (2010), existem diversas maneiras de medir a rentabilidade e no primeiro

fator pode-se verificar algumas dessas medidas de rentabilidade através do ROE e ROA que somados ao índice de *spread* das operações de captação de recursos e ao índice de eficiência resultam nesse tópico. Para que haja rentabilidade deverão existir clientes e a quantidade de clientes ativos é uma boa forma de controlar essa relação de cliente e rentabilidade. O cliente é a primeira necessidade de uma instituição financeira e medir a quantidade de clientes ativos e o prazo de resposta para esse cliente é uma forma de melhorar a sua relação com a instituição financeira e conseqüentemente trazer mais negócios. As variáveis que compõe o Fator 1 estão identificadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Fator 1 – Rentabilidade da Unidade e Clientes – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V20 - O ROE – <i>Return on Equity</i> (rentabilidade dos capitais próprios, mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período) influencia na avaliação de desempenho.	0,696
V15 - O ROA – <i>Return on Assets</i> (retorno sobre os ativos) mostra quão capazes são os ativos da empresa na geração de resultados.	0,694
V22 - Considero importante o <i>spread</i> da operação na carteira de investimento.	0,685
V24 - Considero importante o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos de minha unidade dividido pelo seu faturamento.	0,682
V13 - O tempo de resposta para o cliente é um indicador muito utilizado pelos gerentes comerciais na avaliação de desempenho de suas unidades.	0,614
V12 - O indicador baseado na quantidade de clientes ativos possui grande relevância na avaliação de desempenho de minha unidade.	0,597

O segundo fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 2: Controle de Custos e Provisionamento**. Formado pelas variáveis v17 e v10, ele indica a relevância dos indicadores de controle de custos e provisionamento com devedores duvidosos para as instituições. O controle desse indicador reflete diretamente no resultado, na eficiência e no retorno sobre os investimentos o que torna esse fator de grande importância para a instituição financeira.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbke (2003), provisões são deduções de ativo ou acréscimos de exigibilidade que reduzem o Patrimônio Líquido cujos valores não são ainda totalmente definidos. Representam, assim, expectativas de perdas de ativos ou estimativas de valores a desembolsar que, apesar de financeiramente ainda não efetivadas, derivam de fatos geradores contábeis já decorridos. Em relação aos custos, a divisão dos centros de custos facilita

a gestão da empresa. Segundo Borna (2002), as bases para distribuição desses custos devem representar da melhor forma possível a utilização dos recursos. As variáveis que compõem o Fator 2 estão identificadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Fator 2 – Controle de Custos e Provisionamento – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V17 - O indicador de provisão para devedores duvidosos (PDD) possui grande relevância na avaliação de desempenho.	0,777
V10 - Para uma boa avaliação de desempenho de minha unidade, considero importante fazer o controle de custos.	0,745

O terceiro fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 3: Falhas, Produtos e Faturamento da Unidade**. Formado pelas variáveis v21, v19 e v29, esse fator indica que as informações sobre falhas operacionais impactam significativamente uma instituição financeira assim como o aumento de sua carteira de produtos bancários e o seu faturamento. De acordo com os autores Johnson e Kaplan (1993), a importância dos indicadores não financeiros devem se basear na estratégia da companhia como é o caso das falhas operacionais, o seu controle contribui para um aumento do resultado da instituição. O crescimento da carteira de produtos bancários contribui para o aumento do faturamento da instituição financeira, esse faturamento também possui um grau de contribuição importante na construção desse fator. As variáveis que compõem o Fator 3 estão identificadas na Tabela 12.

Tabela 12 – Fator 3 – Falhas, Produtos e Faturamento da Unidade – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V21 - Considero Relevantes as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.	0,837
V19 - O indicador que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros é considerado importante para a avaliação de desempenho de minha unidade.	0,593
V29 - Considero relevante o indicador de faturamento para avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.	0,520

O terceiro fator encontrado foi o **Fator 4: Reclamações e Captação de Recursos**. Formado pelas variáveis v25 e v1, é considerado relevante pelos gestores das instituições financeiras, pois, indicam a qualidade dos serviços prestados através dos índices de reclamações e

indicam o crescimento da carteira de captação.

Conforme abordado por Warren, Reeve e Fess (2003), algumas empresas estão adotando medidas não financeiras para considerar as perspectivas e necessidades dos clientes e como exemplo está a medida de reclamações, capaz de identificar uma necessidade não atendida de um cliente. As variáveis que compõe o Fator 4 estão identificadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Fator 4 – Reclamações e Captação de Recursos – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V25 - Considero relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).	0,742
V1 - Considero relevantes os indicadores de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.	0,663

O quinto fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 5: Qualidade e Eficiência do Atendimento** formado pelas variáveis v18 e v9. Esse fator, segundo a percepção dos gestores, é considerado relevante para a avaliação de desempenho pois depende da qualidade no atendimento juntamente com a eficiência.

O indicador de qualidade, conforme já enfatizado por Warren, Reeve e Fess (2003), é uma das medidas que consideram as necessidades e as expectativas do cliente. Percebe-se que os gestores compreendem que esse indicador impacta de forma considerável na construção do Fator 5. Juntamente com o indicador de qualidade está o de eficiência do funcionário, utilizado por algumas instituições financeiras para medir o desempenho individual do funcionário, também é considerado relevante na percepção dos gestores. As variáveis que compõe o fator F5 estão identificadas na Tabela 14.

Tabela 14 – Fator 5 – Qualidade e Eficiência do Atendimento – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V18 - Entendo que a qualidade no atendimento pode influenciar na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.	0,799
V9 - O indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) é muito eficiente na avaliação de desempenho de minha unidade.	0,562

O sexto fator encontrado foi o **Fator 6: Crescimento da Unidade e Retenção de Clientes**. Formado pelas variáveis v23 e v11, indica a relevância da retenção de clientes e a conquista de novos clientes. Rust e Zahorik (1993) identificaram no contexto de bancos de varejo

algumas implicações financeiras da retenção de clientes. Ainda de acordo com esses autores, a taxa de retenção de cliente é o componente mais importante da participação de mercado.

Verificou-se um alinhamento da teoria com a percepção dos gestores, esse impacto financeiro relacionado com a retenção de clientes é uma preocupação na hora de avaliar o desempenho segundo a percepção dos gestores. O alinhamento do crescimento através da conquista de novos clientes com a retenção dos clientes que já estão na base da instituição financeira, gera um fator muito significativo que resultou na formação do Fator 6.

As variáveis que compõe o fator F6 estão identificadas na Tabela 15.

Tabela 15 – Fator 6 – Crescimento da Unidade e Retenção de Clientes – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V23 - Acredito ser importante o indicador de retenção de clientes para a avaliação de desempenho da minha unidade.	0,812
V11 - O indicador de conquista de novos clientes é de grande utilidade na avaliação de desempenho de minha unidade.	0,500

O sétimo fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 7: Retorno sobre os investimentos** formado pelas variáveis v6 e v16, composto pelo ROI, suportado teoricamente por Gitman (2010) e pelo indicador de atividade que servem para medir a velocidade com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa.

O ROI é uma medida capaz de quantificar o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do empreendimento (KASSAI et al., 2000).

Esse fator está relacionado com os investimentos realizados e o retorno que são proporcionados, após essa análise é possível verificar qual investimento é o mais adequado para a empresa. As variáveis que compõe o fator F7 estão identificadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Fator 7 – Retorno sobre os Investimentos – Percepção Gestor

Variáveis	Carga
V6 - O ROI – <i>Return on Investment</i> (retorno sobre o investimento é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento) é um indicador útil para gestores comerciais.	0,747
V16 - Considero relevantes os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) na avaliação de desempenho da minha unidade.	0,521

4.4.2 Análise dos Indicadores Utilizados pela Instituição Financeira

Passo 1 – Verificação da adequação da amostra para a aplicação da análise fatorial:

As variáveis indicadas no Quadro 8 correspondem as variáveis submetidas ao processamento da análise fatorial considerando a visão da instituição. Algumas variáveis não foram relacionadas por apresentarem valores inferiores a ,50 em sua comunalidade.

Quadro 8 – Variáveis Utilizadas na Análise Fatorial – Utilizados pela Instituição

Variável	Assertiva
v31	Minha instituição financeira considera importante o indicador de faturamento para avaliar o desempenho da minha unidade de negócio.
v32	O indicador de Pesquisa de Satisfação dos clientes tem influência na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio segundo a minha instituição financeira.
v34	Minha instituição financeira considera relevantes os indicadores de rentabilidade (mede a <i>performance</i> do lucro em relação ao capital próprio empregado).
v35	Minha instituição financeira considera importante o ROE – <i>Return on Equity</i> (rentabilidade dos capitais próprios mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período).
v36	O tempo de resposta para o cliente é relevante para minha instituição financeira na avaliação de desempenho da minha unidade.
v37	Minha instituição financeira considera o indicador conquista de novos clientes importante para a avaliação de desempenho da minha unidade.
v39	Importância do indicador, que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.
v40	A relevância do indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) na avaliação de desempenho da minha unidade para a minha instituição financeira.
v41	Minha instituição financeira considera relevantes as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.
v42	Importância da provisão para devedores duvidosos (PDD) na avaliação de desempenho para a minha instituição financeira.
v43	Minha instituição financeira considera relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).
v44	Os indicadores de sustentabilidade são considerados relevantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.
v45	Minha instituição financeira considera importante o ROI – <i>Return on Investment</i> (retorno sobre o investimento, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento).
v46	Minha instituição financeira considera importante o indicador de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.
v47	Minha instituição financeira considera o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos dividido pelo faturamento, bastante importante na avaliação de desempenho.
v49	Os indicadores de liquidez (capacidade de pagamento frente às obrigações) são considerados importantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.
v50	Minha instituição financeira considera importante o indicador de crescimento da carteira de

	crédito (ativos) na avaliação de desempenho.
v51	São relevantes os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) para a minha instituição financeira avaliar o desempenho.
v53	Minha instituição financeira considera relevantes os treinamentos das equipes para a avaliação de desempenho da minha unidade.
v54	Importância do ROA – <i>Return on Assets</i> (retorno dos ativos, mostra quão capazes são os ativos da empresa de gerar resultados) para a minha instituição financeira medir o desempenho da minha unidade.
v55	Importância do controle de custos para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

Segundo a Tabela 17 a seguir, verificou-se que as variáveis apresentaram comunalidades. De acordo com Hair et al. (2009), os valores extraídos devem ser iguais ou superiores a 0,5.

Tabela 17 – Comunalidades - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Inicial	Extração
v31	1	0,592
v32	1	0,731
v34	1	0,604
v35	1	0,573
v36	1	0,623
v37	1	0,597
v39	1	0,712
v40	1	0,611
v41	1	0,726
v42	1	0,569
v43	1	0,531
v44	1	0,622
v45	1	0,774
v46	1	0,516
v47	1	0,620
v49	1	0,522
v50	1	0,611
v51	1	0,651
v53	1	0,507
v54	1	0,653
v55	1	0,641

Foi calculada a estatística descritiva contendo a média e o desvio-padrão das questões que apresentaram comunalidades. Observam-se os valores na Tabela 18 relativas às percepções dos gestores.

Tabela 18 – Análise Descritiva - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Amostra	Excluído
v31	8,92	1,024	75	0
v32	8,69	1,252	75	0
v34	7,81	1,806	75	0
v35	8,77	1,226	75	0
v36	8,61	1,272	75	0
v37	8,92	1,075	75	0
v39	7,88	1,284	75	0
v40	7,93	1,349	75	0
v41	8,76	1,239	75	0
v42	8,59	1,285	75	0
v43	5,59	2,595	75	0
v44	7,35	1,969	75	0
v45	8,83	1,005	75	0
v46	7,99	1,547	75	0
v47	8,53	1,256	75	0
v49	8,87	1,298	75	0
v50	7,68	1,817	75	0
v51	8,59	1,264	75	0
v53	6,83	2,095	75	0
v54	8,67	1,07	75	0
v55	8,63	1,217	75	0

Após a verificação das variáveis relacionadas, da mesma forma aplicou-se o teste de verificação de adequação da amostra com o coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que, para Malhotra (1996), indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis, sendo que, para valores acima de 0,5 recomenda-se à utilização da análise fatorial.

O KMO obtido foi de 0,672 conforme a Tabela 19 indicando que a amostra é adequada para a realização da análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um grau de significância igual a 0,000 sendo adequados os dados para o tratamento com o método utilizado.

Tabela 19 – Medida de Adequação de Amostra - Utilizados pela Instituição

Medida de Adequação da Amostra (KMO)		0,672
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado aproximado	377,708
	Graus liberdade	210
	Significância	0,000

Passo 2 – Extração dos Fatores:

Ao realizar a extração dos fatores mais significativos, foram extraídos 7 fatores. Os fatores encontrados através da análise fatorial são capazes de explicar 62,12% do total da amostra. De acordo com Hair et al. (2009), o valor mínimo para validação deverá ser de aproximadamente 60%, portanto, a extração dos fatores pode ser considerada adequada.

O fator 1 ficou responsável por explicar 11,75% enquanto que o fator 7 ficou responsável por explicar 7,24% conforme a Tabela 20 a seguir:

Tabela 20 – Variância Média Explicada - Utilizados pela Instituição

Fator	Autovalores Iniciais			Soma do Quadrado das Cargas Rotacionadas		
	Total	% da Variância	Acumulado %	Total	% da Variância	Acumulado %
1	4,119	19,613	19,613	2,716	12,935	12,935
2	1,896	9,026	28,639	1,956	9,314	22,249
3	1,631	7,765	36,404	1,89	9,000	31,249
4	1,454	6,923	43,328	1,732	8,248	39,497
5	1,360	6,478	49,806	1,619	7,711	47,208
6	1,300	6,193	55,999	1,537	7,320	54,528
7	1,190	5,667	61,666	1,499	7,138	61,666

Passo 3 – Rotação dos fatores:

O método utilizado, dentre os métodos de rotação ortogonal, também foi o Varimax por ser capaz de reduzir o número de variáveis melhorando a interpretação dos fatores (Tabela 21).

Tabela 21 – Matriz Rotacionada de Fatores - Utilizados pela Instituição

Variável	Fatores						
	F1:	F2:	F3:	F4:	F5:	F6:	F7:
	Resultado da Unidade e Qualidade no atendimento	Capacitação e Crescimento da Unidade	Eficiência do Negócio	Crescimento Sustentável	Retorno sobre investimento e Liquidez	Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos	Resultado sobre ativos
v36	0,752						
v32	0,721						
v42	0,678						
v35	0,618						
v53		0,626					
v43		0,623					
v51		0,600					
v40		0,545					
v41			0,707				
v47			0,694				
v55			0,585				
v46			0,469				
v34				0,700			
v44				0,685			
v50				0,632			
v45					0,871		
v49					0,566		
v31						0,737	
v39						0,541	
v54							0,792
v37							0,435

Passo 4 – Nomeação dos fatores e geração dos escores fatoriais:

O primeiro fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 1: Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento** formado pelas variáveis v36, v32, v42 e v35. Segundo a visão das instituições financeiras, está relacionada com a busca pela qualidade de seus serviços através de instrumentos de pesquisa de satisfação e do tempo de resposta para o cliente. Juntamente com a qualidade, apoiado pelo indicador de provisionamento (PDD) e pelo ROE, está o resultado.

Uma empresa privada não deve puramente objetivar lucros, mas alcançar lucros como consequência da criação de valor superior para o cliente (KOTLER, 2000). Portanto o resultado sem a geração de valor pela qualidade não se sustenta, as instituições financeiras buscam a perfeita sincronia entre esses itens para o atingimento de resultado no longo prazo. Ainda segundo Kotler (2000), uma empresa obtém resultado quando satisfaz as necessidades de seus

clientes melhor do que os seus concorrentes. Para Warren, Reeve e Fess (2003), indicadores não financeiros como qualidade e satisfação influenciam significativamente no processo de avaliação de desempenho de uma empresa.

Relacionado ao indicador de resultado está o provisionamento de devedores duvidosos. O controle desse indicador é de suma importância para as instituições financeiras devido à inevitável inadimplência de parte de seus clientes. Dar crédito significa colocar um valor à disposição de outra pessoa que, de acordo com Schrickel (1994), pelo fato dessa concessão patrimonial envolver expectativas quanto ao recebimento desse recurso, é imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada à noção de risco. Hendriksen e Van Breda (1999), afirmam que o risco de crédito se materializa com o provisionamento de devedores duvidosos que se configura pela incerteza do pagamento pelo devedor.

As variáveis que compõem o fator F1 estão identificadas na Tabela 22.

Tabela 22 – Fator 1 – Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento- Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V36 - O tempo de resposta para o cliente é relevante para minha instituição financeira na avaliação de desempenho da minha unidade.	0,752
V32 - O indicador de Pesquisa de Satisfação dos clientes tem influência na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio segundo a minha instituição financeira.	0,721
V42 - Importância da provisão para devedores duvidosos (PDD) na avaliação de desempenho para a minha instituição financeira.	0,678
V35 - Minha instituição financeira considera importante o ROE – <i>Return on Equity</i> (rentabilidade dos capitais próprios mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período).	0,618

O segundo fator encontrado foi o **Fator 2: Capacitação e Crescimento da Unidade** formado pelas variáveis v53, v43, v51 e v40. Este fator indica a relevância do treinamento das equipes, o crescimento da carteira de investimentos, as vendas realizadas e a eficiência do funcionário. Para a definição de capacitação, Chiavenato (1999, p. 295-296) diz que “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato no cargo” e o desenvolvimento “geralmente tem como foco os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas”. A capacitação possui influencia desses dois fatores explicados pelo autor.

Nesse segundo fator a maior carga de explicação está no treinamento das equipes o que demonstra a preocupação da instituição financeira em capacitar os seus funcionários resultando em qualidade nos produtos e serviços e profissionais mais qualificados e bem preparados. Atrelado à capacitação está o crescimento em relação a sua atividade, através dessa pesquisa percebeu-se a relevância desses itens. As variáveis que compõe o fator F2 estão identificadas na Tabela 23.

Tabela 23 – Fator 2 – Capacitação e Crescimento da Unidade - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V53 - Minha instituição financeira considera relevante o treinamento das equipes para a avaliação de desempenho da minha unidade.	0,626
V43 - Minha instituição financeira considera relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).	0,623
V51 - São relevantes os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) para a minha instituição financeira avaliar o desempenho.	0,600
V40 - A relevância do indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) na avaliação de desempenho da minha unidade para a minha instituição financeira.	0,545

O terceiro fator encontrado foi o **Fator 3: Eficiência do Negócio**. Formado pelas variáveis v47, v41, v55 e v46, indica a relevância da eficiência considerando o índice de eficiência, as falhas operacionais resultantes em custos, a importância do controle de custos buscando evitar gastos desnecessários e o indicador de reclamações considerando a insatisfação de clientes.

A eficiência tem relação com a produtividade da empresa e quão bem seus recursos são empregados, para Laudon e Laudon (2009), a criação de processos de serviços e produção mais eficientes gera vantagem competitiva para a empresa. Considerando a melhor alocação de recursos para gerar um melhor resultado, verificou-se a importância desse indicador na visão de uma instituição financeira.

Para Chiavenato (1994), a eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos no processo relacionado ao custo e ao benefício. As variáveis que compõe o fator F3 estão identificadas na Tabela 24.

Tabela 24 – Fator 3 – Eficiência do Negócio - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V41 - Minha instituição financeira considera relevantes as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.	0,707
V47 - Minha instituição financeira considera o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos dividido pelo faturamento, bastante importante na avaliação de desempenho.	0,694
V55 - Importância do controle de custos para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.	0,585
V46 - Minha instituição financeira considera importante o indicador de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.	0,469

O quarto fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 4: Crescimento Sustentável** formado pelas variáveis v34, v44 e v50, que, segundo a visão das instituições financeiras, está relacionada com a busca pelo crescimento que se sustente ao longo do tempo.

Esse fator é composto pelo indicador de rentabilidade, o indicador de crescimento de carteira de investimento e o indicador de sustentabilidade. Isso demonstra a preocupação das instituições financeiras em relação a um crescimento que seja duradouro. De acordo com Ramos Filho (2000), a sustentabilidade organizacional seria especialmente ligada à gestão de pessoas e os componentes desta sustentabilidade seriam a *performance*, o conhecimento e a sinergia. Associado a linha de pensamento de Ramos Filho, pode-se dizer que uma empresa que busca crescimento sustentável se preocupa com programas de desenvolvimento de pessoas.

Diante da teoria de sustentabilidade não houve uma relação que indicasse a associação de sustentabilidade com a gestão de pessoas através dessa pesquisa mas percebe-se que existe uma tendência em avaliar o crescimento sustentável. As variáveis que compõe o fator F4 estão identificadas na Tabela 25.

Tabela 25 – Fator 4 – Crescimento Sustentável - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V34 - Minha instituição financeira considera relevantes os indicadores de rentabilidade (mede a <i>performance</i> do lucro em relação ao capital próprio empregado).	0,700
V44 - Os indicadores de sustentabilidade são considerados relevantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.	0,685
V50 - Minha instituição financeira considera importante o indicador de crescimento da carteira de crédito (ativos) na avaliação de desempenho.	0,632

O quinto fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 5: Retorno sobre Investimentos e Liquidez** formado pelas variáveis v45 e v49, que de acordo com a visão das instituições financeiras, está relacionado com a busca pelo melhor investimento sem afetar a capacidade de honrar os seus compromissos através dos recursos disponíveis.

Para Gitman (2010), o indicador de retorno sobre o investimento (ROI) apresenta o retorno produzido pelo total de recursos aplicados em determinado período. Também afirma que esse indicador compara resultados obtidos por uma empresa por meio de parâmetros já estabelecidos.

Ainda segundo Gitman (2010), os indicadores de liquidez têm por finalidade medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, mensurar o quanto a empresa é capaz de honrar com suas obrigações. As variáveis que compõe o fator F5 estão identificadas na Tabela 26.

Tabela 26 – Fator 5: Retorno sobre Investimento e Liquidez - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V45 - Minha instituição financeira considera importante o ROI – <i>Return on Investment</i> (retorno sobre o investimento é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento).	0,871
V49 - Os indicadores de liquidez (capacidade de pagamento frente às obrigações) são considerados importantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.	0,566

O sexto fator encontrado através da rotação dos fatores foi o **Fator 6: Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos** formado pelas variáveis v31 e v39.

Esse fator indica o crescimento da carteira de produtos bancários e o faturamento de uma unidade de negócio.

Alguns estudos como o de Saubert (2005), abordam a relação de retorno financeiro e os produtos bancários. Essa relação mostra-se presente devido o alto percentual de ganho na venda de um produto bancário rentabilizando a instituição e aumentando significativamente o seu faturamento. As variáveis que compõe o fator F6 estão identificadas na Tabela 27.

Tabela 27 – Fator 6: Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V31 - Minha instituição financeira considera importante o indicador de faturamento para avaliar o desempenho da minha unidade de negócio.	0,737
V39 - Importância do indicador, que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.	0,541

O sétimo fator encontrado foi o **Fator 7: Resultado sobre os Ativos** formado pelas variáveis v54 e v37, indicando a relevância dos resultados da empresa sobre os seus ativos. A explicação desse fator tem forte influência do indicador retorno dos ativos (ROA).

De acordo com Silva (2008), o ROA indica a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais representados pelo ativo total médio. As variáveis que compõe o fator F7 estão identificadas na Tabela 28.

Tabela 28 – Fator 7: Resultado sobre os Ativos - Utilizados pela Instituição

Variáveis	Carga
V54 - Importância do ROA – <i>Return on Assets</i> (retorno dos ativos, mostra quão capazes são os ativos da empresa de gerar resultados) para a minha instituição financeira medir o desempenho da minha unidade.	0,792
V37 - Minha instituição financeira considera o indicador conquista de novos clientes importante para a avaliação de desempenho da minha unidade.	0,435

4.4.3 Frequência das Variáveis do Sistema de Informações

Com a finalidade de dar suporte à questão problema e ao objetivo proposto por essa pesquisa, as variáveis descritas na Tabela 29, relacionadas aos sistemas de informação, foram determinantes para a análise de resultado.

A variável v7 foi a que obteve a menor média 7,26 entre as variáveis relacionadas aos sistemas de informação enquanto que as variáveis v14 e v26 ficaram com as médias bem próximas com 8,62 e 8,64 consecutivamente. Percebe-se que o desvio padrão não ficou muito distante entre as variáveis (Tabela 29).

Tabela 29 – Frequência das Variáveis de Sistema

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
V7-Minha instituição financeira possui um sistema de informação adequado para acompanhar os indicadores de avaliação de desempenho.	7,26	7,00	1,83	1	10
V14-Os sistemas de inf. são muito úteis na implementação dos indicadores de avaliação de desempenho.	8,62	9,00	1,19	1	10
V26-O acompanhamento dos indicadores de avaliação de desempenho não seria possível caso não existisse um sistema de informação eficiente.	8,64	9,00	1,42	1	10

A primeira variável relacionada com os sistemas de informação é a **v7-Minha instituição financeira possui um sistema de informação adequado para acompanhar os indicadores de avaliação de desempenho.**

Essa variável procura entender se as instituições financeiras possuem um sistema de informação adequado. Através do Gráfico 7, nota-se um histograma do tipo assimétrico, a frequência decresce bruscamente em um dos lados e de forma gradual no outro, produzindo uma calda mais longa em um dos lados. Percebe-se que a mediana é menor do que a média indicando uma assimetria à direita. No caso da variável 7 é possível notar essa assimetria devido o aumento da frequência. A frequência das notas alcançaram um pico de 7 e 8 e voltaram a reduzir nas notas 9 e 10.

Percebe-se uma grande concentração nas notas 7 e 8 e baixa concentração nas notas que vão de 3 a 5. Isso significa que, na percepção dos respondentes, as instituições financeiras possuem um sistema de informação adequado mas que ainda não é o ideal. Essa conclusão pode ser tirada pois a maior concentração das respostas não ficou nas melhores notas e algumas respostas se concentraram entre as notas 3 e 5.

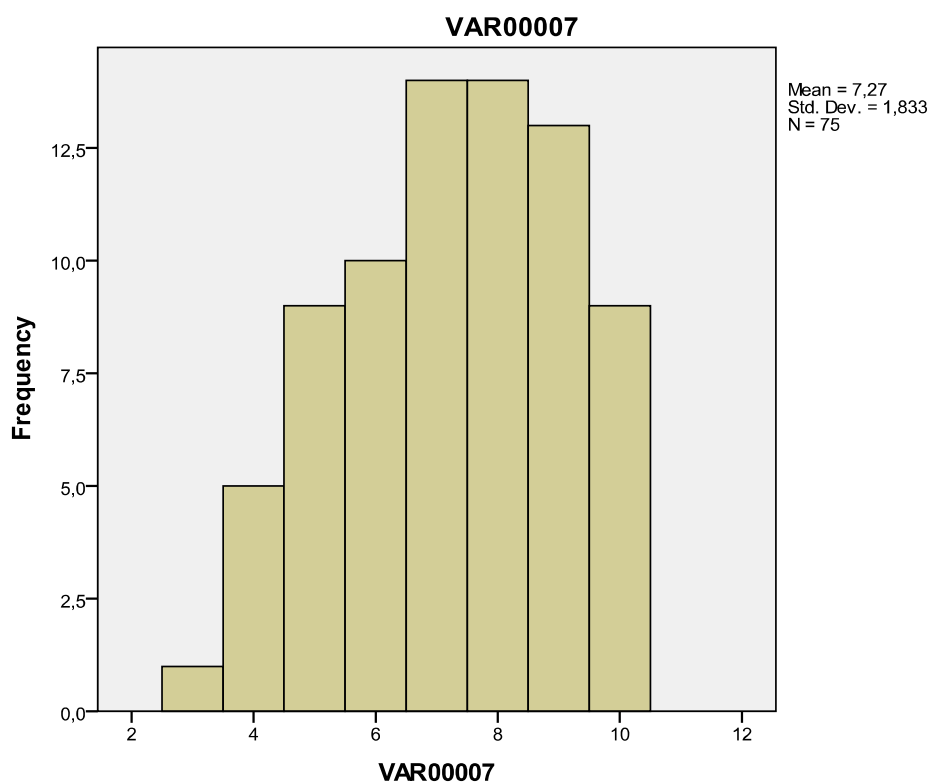


Gráfico 7 – Variável 7 – Sistema de Informação
 Fonte: Retirado da análise de frequência (SPSS)

A segunda variável relacionada com os sistemas de informação é a **v14- Os sistemas de informação são muito úteis na implementação dos indicadores de avaliação de desempenho.**

Essa variável procura entender se os sistemas de informação são úteis para a implementação de indicadores financeiros. Através do Gráfico 8, nota-se um histograma do tipo despenhadeiro, que termina abruptamente de um dos dois lados. Nesse caso o corte coincide com os limites de especificações que é a nota 10.

Percebe-se uma grande concentração nas notas 9 e 10 e muito baixa concentração nas notas que vão de 5 a 7. Nota-se que, pela percepção dos respondentes, os sistemas de informações são peças fundamentais para a implementação de indicadores financeiros.

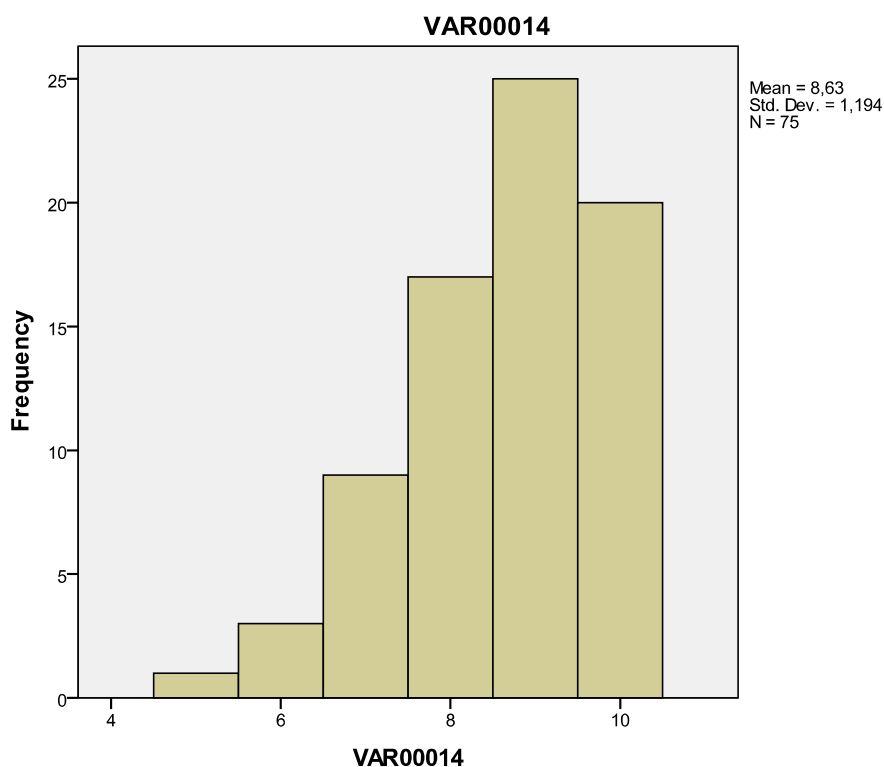


Gráfico 8 – Variável 14 – Sistema de Informação
 Fonte: Retirado da análise de frequência (SPSS)

A terceira variável relacionada com os sistemas de informação é a **v14-O acompanhamento dos indicadores de avaliação de desempenho não seria possível caso não existisse um sistema de informação eficiente.**

A variável v14 busca confirmar que os sistemas de informações são fundamentais para o acompanhamento dos indicadores de avaliação de desempenho. No Gráfico 9, percebe-se que o histograma também é do tipo despenhadeiro, que termina abruptamente de um dos dois lados. Nesse caso o corte também coincide com os limites de especificações que é a nota 10.

Nota-se uma baixa frequência entre as notas 3 e 7 enquanto as notas 8, 9 10 possuem uma maior frequência. O destaque está na nota 10 que possui o maior nível de frequência confirmando que, na percepção dos respondentes, os sistemas de informação são necessários para que haja o acompanhamento dos indicadores de avaliação financeira.

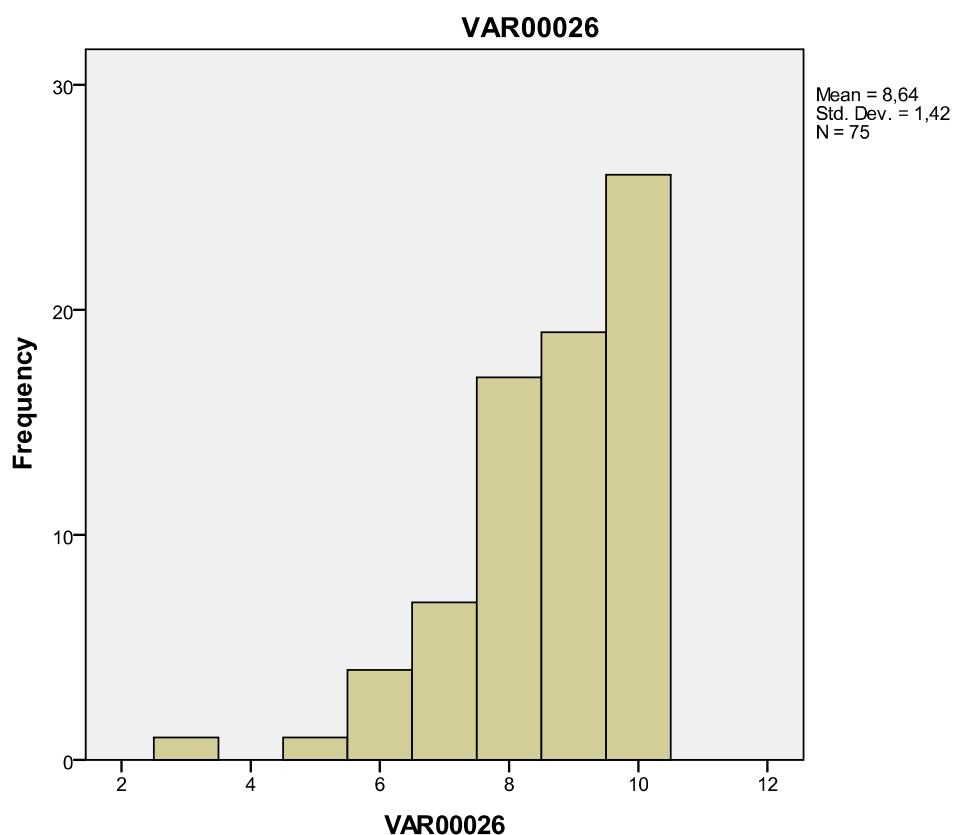


Gráfico 9 – Variável 26 – Sistema de Informação
Fonte: Retirado da análise de frequência (SPSS)

4.4.4 Correlações entre os Fatores Gestores x Uso da Instituição

Para melhor compreender a relação entre os indicadores encontrados, foram calculadas as correlações de Pearson. Segundo Schultz e Schultz (1992), o método de correlação de Pearson foi o primeiro método de correlação estudado por Francis Galton e Karl Pearson. Esse método é conhecido por medir a correlação entre duas variáveis.

De acordo com Moore (2007), a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas. O intervalo dessa medida está entre -1 e 1, onde -1 indica relação linear negativa, 0 indica ausência de relação linear e 1 indica relação linear positiva perfeita.

Os dados da Tabela 30 sugerem que existem correlações positivas entre os indicadores relacionados, sendo algumas correlações mais significativas que outras. As correlações foram obtidas de acordo com a percepção do gestor, a percepção da empresa e a relação dos sistemas de informações.

Tabela 30 – Correlação de Pearson entre as Cargas Fatoriais

		F1-I	F2-I	F4-I	F6-I	F1-G	F3-G	F5-G	F7-G	Sist_Inf
Fator 1 Instituição	Correlação Pearson	1								
	Sig. (2-tailed)									
	N	75								
Fator 2 Instituição	Correlação Pearson	,000	1							
	Sig. (2-tailed)	1,000								
	N	75	75							
Fator 4 Instituição	Correlação Pearson	,000	,000	1						
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000							
	N	75	75	75						
Fator 6 Instituição	Correlação Pearson	,000	,000	,000	1					
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000						
	N	75	75	75	75					
Fator 1 Gestor	Correlação Pearson	,184	,327	,087	,255	1				
	Sig. (2-tailed)	,114	,004	,460	,028					
	N	75	75	75	75	75				
Fator 3 Gestor	Correlação Pearson	,109	,301	,051	,076	,000	1			
	Sig. (2-tailed)	,353	,009	,663	,516	1,000				
	N	75	75	75	75	75	75			
Fator 5 Gestor	Correlação Pearson	,233	-,103	,209	-,044	,000	,000	1		
	Sig. (2-tailed)	,044	,378	,073	,707	1,000	1,000			
	N	75	75	75	75	75	75	75		
Fator 7 Gestor	Correlação Pearson	-,006	-,129	,238	,130	,000	,000	,000	1	
	Sig. (2-tailed)	,957	,272	,040	,266	1,000	1,000	1,000		
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	
Sist_Inf	Correlação Pearson	,300	,070	,289	-,050	,269	,138	,438	-,015	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,553	,012	,672	,020	,236	,000	,898	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Ao analisar a correlação entre o **Fator 1-Gestor** e o **Fator 2-Instituição** nota-se uma correlação positiva de 0,327, ou seja, o indicador de Rentabilidade da Unidade e Clientes na percepção do gestor está correlacionado com o indicador de Capacitação e Crescimento da Unidade na percepção da instituição financeira. Isso se dá ao fato da capacitação melhorar a

qualidade e a capacidade dos funcionários trazendo rentabilidade e crescimento para a organização e para a base de clientes. Para Warren, Reeve e Fess (2003), indicadores não financeiros passam a ser adotados pelas empresas e o equilíbrio entre os indicadores não financeiros e os indicadores financeiros que trará um resultado consistente. Um dos indicadores não financeiros citados é o da satisfação dos funcionários que têm relação direta com as informações repassadas e os treinamentos. Percebe-se que o equilíbrio entre os tipos de indicadores fica claro nessa correlação.

No que diz respeito à correlação entre o **Fator 1-Gestor** e o **Fator 6-Instituição** verifica-se uma correlação positiva de 0,255, ou seja, o indicador de Rentabilidade da Unidade e Clientes na percepção do gestor está correlacionado com o indicador de Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos. Isso acontece devido ao fato da rentabilidade ser fortemente influenciada pelo crescimento da carteira de produtos bancários e o bom gerenciamento do faturamento. Essa relação só seria possível com uma carteira de clientes ativos.

Ao verificar a correlação entre o **Fator 3-Gestor** e o **Fator 2-Instituição** nota-se uma correlação positiva de 0,301, isto é, o indicador de Falhas, Produtos e Faturamento da Unidade na percepção do gestor está correlacionado com o indicador de Capacitação e Crescimento da Unidade na percepção da instituição financeira. O fato de a capacitação aumentar a qualificação dos funcionários pode resultar em uma queda nas falhas operacionais, aumento da carteira de produtos, o aumento do faturamento e conseqüentemente o crescimento da instituição financeira.

Ao analisar a correlação entre o **Fator 5-Gestor** e o **Fator 1--Instituição** nota-se uma correlação positiva de 0,233, isso determina que o indicador de Qualidade e Eficiência do Atendimento na percepção do gestor está correlacionado com o indicador de Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento na percepção da instituição financeira. Essa correlação indica que a qualidade aliada com a eficiência é capaz de gerar resultado. Importante enfatizar que o item qualidade está ligado tanto na percepção do gestor quanto na utilização pela instituição.

Na correlação entre o **Fator 5-Gestor** e o **Fator 4-Instituição** verifica-se uma correlação positiva de 0,209, ou seja, o indicador de Qualidade e Eficiência do Atendimento está correlacionado com o indicador de Crescimento Sustentável. Isso ocorre, pois a qualidade e a eficiência podem resultar em um crescimento sustentável ao longo do tempo.

Ao verificar a correlação entre o **Fator 7-Gestor** e o **Fator 4-Instituição** nota-se uma correlação positiva de 0,238, isto é, o indicador de Retorno sobre Investimentos na percepção do gestor está correlacionado com o indicador de Crescimento Sustentável na percepção da instituição financeira indicando que o crescimento sustentável da empresa está associado com o tipo de investimento que é realizado.

Ao analisar a correlação entre o **Sistema de Informação** e o **Fator 1-Instituição** nota-se uma correlação positiva de 0,300, isso determina que o sistema de informação está correlacionado com o indicador de Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento na percepção da instituição financeira. Essa correlação indica que os sistemas de informação são importantes para dar suporte ao indicador de qualidade e o resultado.

A correlação entre o **Sistema de Informação** e o **Fator 4-Instituição** é identificada como uma correlação positiva de 0,289, ou seja, determina que o sistema de informação está correlacionado com o indicador de Crescimento Sustentável na percepção da instituição financeira. A correlação indica que o sistema de informação é um importante aliado do indicador de crescimento sustentável.

A correlação entre o **Sistema de Informação** e o **Fator 1-Gestor** é identificada como uma correlação positiva de 0,269, ou seja, determina que o sistema de informação está correlacionado com o indicador de Rentabilidade da Unidade e Clientes na percepção do gestor. A correlação indica que o sistema de informação é fundamental para suportar o indicador de Resultado e Cliente.

Ao analisar a correlação entre o **Sistema de Informação** e o **Fator 5-Gestor** é identificada como uma correlação positiva de 0,438, isto é, determina que o sistema de informação está correlacionado com o indicador de Qualidade e Eficiência do atendimento na percepção do gestor. A correlação indica que para auxiliar o indicador de qualidade e eficiência é necessário um sistema de informação.

4.4.5 Indicadores de Desempenho

O interesse em realizar a análise fatorial está em compreender o comportamento de uma variável ou grupo de variáveis em covariação com outras. A finalidade está em resumir um grande número de variáveis, por meio da criação de novas variáveis, para representá-las em menor número. Após o procedimento da análise fatorial, os fatores encontrados ficaram assim representados:

Indicadores que impactam diretamente a avaliação de desempenho na percepção dos gestores:

- 1) Indicadores de Rentabilidade da Unidade e Cliente;
- 2) Indicadores de Controle de Custos e Provisionamento;
- 3) Indicadores de Falhas, Produtos e Faturamento da Unidade;
- 4) Indicadores de Reclamações e Captação de Recursos;
- 5) Indicadores de Qualidade e Eficiência do Atendimento;
- 6) Indicadores de Crescimento da Unidade e Retenção de Clientes;
- 7) Indicador de Retorno sobre Investimentos.

Os indicadores que impactam diretamente a avaliação de desempenho na percepção da instituição financeira:

- 1) Indicadores de Resultado da Unidade e Qualidade no Atendimento;
- 2) Indicadores de Capacitação e Crescimento da Unidade;
- 3) Indicadores de Eficiência do Negócio;
- 4) Indicadores de Crescimento Sustentável;
- 5) Indicadores de Retorno sobre Investimento e Liquidez;
- 6) Indicadores de Faturamento da Unidade e Vendas de Produtos;
- 7) Indicadores de Resultado sobre Ativos.

É possível notar que alguns indicadores foram relacionados tanto na percepção dos gestores quanto na utilização das instituições, são eles:

- 1) Indicadores de Vendas de Produtos;
- 2) Indicadores de Qualidade no Atendimento;
- 3) Indicadores de Eficiência do Negócio e Atendimento;
- 4) Indicadores de Crescimento;
- 5) Indicadores de Retorno sobre Investimentos.

Nota-se que o indicador de vendas de produtos é notadamente um indicador de relacionamento que determina a proximidade da instituição financeira com o seu cliente além de oferecer um retorno muito interessante por se tratar de produtos rentáveis. A rentabilidade auferida pelos produtos pode ser chamada de produtividade. Segundo Gaither e Fraizer (2002), a produtividade se traduz na quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados.

O indicador de qualidade no atendimento é um indicador muito observado e que necessariamente deve ser tratado com muito detalhe, sem dúvida a fidelização do cliente e a perpetuação dos negócios da empresa dependem desse indicador. A medida de qualidade é uma das medidas não financeiras capaz de contribuir para um desempenho equilibrado de uma instituição financeira (WARREN; REEVE; FESS, 2003). De acordo com Miranda et al. (2001), atualmente as tomadas de decisões envolvem um número maior de variáveis não financeiras como a qualidade.

O indicador de eficiência do Negócio e Atendimento é apresentado como um dos mais importantes tanto na percepção do gestor quanto na utilização da instituição por fazer uma relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. De acordo com Chiavenato (1994, p. 70):

A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.

O desperdício deve ser estimado e reduzido para a obtenção da melhor relação entre custos e benefícios.

O indicador de crescimento por si só não representa um indicador mensurável, necessariamente esse indicador deverá estar atrelado a outro índice. Nesse caso o indicador de crescimento está atrelado ao crescimento sustentável e o crescimento dos negócios ampliando a carteira de clientes.

O indicador de retorno sobre investimentos é um dos mais importantes por tratar diretamente com o percentual de retorno sobre um determinado investimento. Esse indicador é muito valioso pois indica se o investimento foi bem feito ou não. Para Gitman (2010), essa é uma das diversas medições de rentabilidade que pode ser calculado pelo retorno auferido comparado com o retorno sobre os investimentos. O investimento bem realizado resultará em um ganho para a empresa e seus acionistas.

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os indicadores mais utilizados para a avaliação de desempenho na percepção dos gerentes comerciais de uma instituição financeira?**

Seus objetivos foram: identificar os indicadores mais utilizados na percepção dos gerentes comerciais do setor financeiro, classificar em ordem de importância as variáveis de avaliação de desempenho, analisar a relação das variáveis para a avaliação de desempenho e verificar se os sistemas de informação utilizados pelos gestores são úteis para implementação dos indicadores financeiros.

A pesquisa qualitativa teve um papel relevante no levantamento de dados tanto para validar os indicadores descritos na teoria quanto para identificar indicadores que não haviam sido citados na teoria.

A experiência dos respondentes no setor financeiro traz qualidade tanto para a pesquisa qualitativa quanto para a pesquisa quantitativa. A interpretação das diversas variáveis foi conduzida baseando-se nas etapas de validação de dados utilizando a análise fatorial apresentando dados considerados satisfatórios. Esse processo valida o estudo para responder aos objetivos da pesquisa.

Os indicadores identificados pela percepção dos gestores das instituições financeiras na pesquisa quantitativa foram importantes, vez que complementam as informações obtidas no referencial teórico e destacam os indicadores utilizados na prática. Dos indicadores identificados e estudados destacaram-se os indicadores de Rentabilidade e Clientes, indicadores de Controle de Custos e Provisionamento, indicadores de Falhas, Produtos e Faturamento, indicadores de Reclamações e Captação, indicadores de Qualidade e Retenção de Clientes e os indicadores de Retorno sobre os Investimentos.

Os indicadores identificados como os mais utilizados pela percepção da instituição financeira foram os indicadores de Resultado e Qualidade, indicadores de Captação e Crescimento, indicadores de Eficiência, indicadores de Crescimento Sustentável, indicadores de Retorno sobre os Investimentos e Liquidez, indicadores de Faturamento e Produtos e os

indicadores de Resultado sobre Ativos.

Os sistemas de informação apresentam facilidades para que as informações sejam sintetizadas, analisadas e estudadas para que o erro de uma tomada de decisão seja o menor possível. A quantidade de informações existentes precisa ser organizada de forma rápida e ágil para

Pela análise dos resultados foi possível interpretar que os sistemas de informações são os principais responsáveis no auxílio do gerenciamento dos indicadores. Para que haja uma avaliação de desempenho consistente com a mais eficiente análise de indicadores, é necessário um sistema que suporte esses dados e os transforme em informações.

As análises dos resultados também demonstraram a existência de uma significativa relação entre a percepção das instituições financeiras e as percepções dos gestores em relação aos indicadores considerados importantes para a avaliação de desempenho. Ao analisar essas duas percepções destacam-se os indicadores de Provisionamento, indicadores de Produtos, indicadores de Qualidade, indicadores de Eficiência, indicadores de Crescimento e indicadores de Retorno sobre os Investimentos.

Apesar da existência dessa relação entre a percepção do gestor e a percepção da instituição financeira, observa-se a existência de indicadores utilizados pelos gestores que não fazem parte dos indicadores mais percebidos pela instituição financeira. Essa interpretação possibilita uma discussão do que é percebido e do que é realmente utilizado na avaliação de desempenho.

Outro ponto de discussão apresentado nesta pesquisa foi a correlação detectada entre as cargas fatorias geradas. Com esta análise pôde-se estudar os indicadores que se correlacionaram de forma mais significativa. Das correlações identificadas destacam-se as correlações entre os indicadores de Rentabilidade e Clientes na percepção do gestor e os indicadores de Capacitação e Crescimento na percepção da instituição financeira e a correlação entre os indicadores de Qualidade e Eficiência e os sistemas de informação.

A pesquisa indicou uma grande quantidade de indicadores não financeiros que são utilizados para avaliar o desempenho. Esses indicadores estão presentes no processo de decisão de um gestor da área comercial de uma instituição financeira. Esse resultado confirma a tendência

de se utilizar indicadores não financeiros no processo de avaliação de desempenho.

Os resultados apresentados na pesquisa com a relação dos indicadores identificados tanto na percepção dos gestores quanto na percepção das instituições financeiras e as frequências observadas dos fatores relacionados aos sistemas de informação podem ser úteis para as instituições e empresas do setor financeiro por mostrar elementos importantes para a avaliação de desempenho.

Essa pesquisa contribuiu para avaliar a percepção dos gestores e instituições financeiras sobre os indicadores utilizados para a avaliação de desempenho; identificar quais as variáveis têm a maior importância para a análise de desempenho na percepção dos gestores e da instituição financeira, além de coletar indicadores pela pesquisa qualitativa que não haviam sido citados no referencial teórico; conhecer a influência desses indicadores para a avaliação de desempenho e as correlações entre os indicadores identificados.

A pesquisa possui algumas limitações que devem ser levadas em conta: a) a população pesquisada pode não refletir exatamente a opinião de todos os gestores devido o percentual de retorno dos questionários enviados que ficou em 36%; b) a pesquisa se concentrou em uma área específica podendo se diferenciar em cada região; c) os indicadores utilizados pela instituição financeira foram validados pelos próprios gestores na pesquisa e não pelos seus executivos.

Os resultados desse estudo podem contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas abrangendo mais sobre o tema, buscando um número maior de respondentes e abordando outras regiões. Com a análise do resultado, a pesquisa pode contribuir para a discussão mais aprofundada sobre os indicadores utilizados para a avaliação de desempenho.

Recomenda-se então que a pesquisa seja continuada com uma proposta mais abrangente, com um número maior de respondentes, uma maior quantidade de instituições participantes, com gerentes comerciais de outras regiões e com a utilização de outras técnicas estatísticas multivariadas como : regressão, análise de conglomerados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABE, Edson Roberto; FAMA, Rubens. **A utilização da duration como instrumento de análise financeira:** Um estudo exploratório do setor de eletrodoméstico. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n°10, p. 1-12, 3° trimestre, 1999.

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no Curso de Administração:** guia completo de conteúdo e forma. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço:** um enfoque patrimonial e econômico-financeira. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Finanças Corporativas e Valor.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Mercado Financeiro.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG S. M. **Contabilidade Gerencial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BACEN. Banco Central do Brasil. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/>, acessado em 11 dez. 2010.

BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. *An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures.* *The Accounting Review*, Florida, v. 75, n. 1, p. 65-92, Jan. 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Judgment in Managerial Decision Making.** 7ª ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BEUREN, Ilse M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade:** teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Bookman, 2002.
- BURNS, Tom.; STALKER, George M. *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- CALLADO, A. A. Cunha; CALLADO, A. L. Cunha; ANDRADE, L. Pires. **Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho Não Financeiro**: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. ABCustos Associação Brasileira de Custos, v. 3, n. 2, p. 2-20, Mai./Ago. 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos Humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edildon; FILHO, José M. D. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COVALESKI, M. A.; DIRSMITH M. W.; SAMUEL, S. **Managerial Accounting Research**: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, v. 8, p. 1-35, 1996.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, R. S., HARDY, C., NORD R. W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, cap. 3, p. 105-134.

FAZENDA. Ministério da Fazenda. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/>, acessado em 12 dez. 2010.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em <http://www.febraban.org.br/>, acessado em 09 dez. 2010.

FIGUEIREDO, Kleber; ESCOBAR, Daisy. **Gestão de Capacidade em Serviços**. Relatório COPPEAD, Rio de Janeiro. n. 369, p. 1-26, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. Folha.com. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>, acessado em 05 dez. 2010.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção de Operações**. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, Luiz F. A. M.; GOMES, Carlos, F. S.; ALMEIDA, Adiel T. **Tomada de Decisão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Rosana G.; CANHETE, Claudio C.; CLARA, Adriana M. S.; OLIVEIRA NETO, José D. *Information Quality Indicators and their Use in Integrated Management System Implementations: a case study*. Revista Eletrônica de Administração (REAd), Porto Alegre, v. 10, n. 6, p. 1-18, Dez. 2004.

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GRAEML, A. R. **Sistemas de Informação – o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, Willian C.; TATHAM, Ronald L.; BABIN, Barry. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, Manuela M.; HILL, Andrew. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Sílabo, 2009.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. **Planejamento para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de Investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. São Paulo: Campus, 1996.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. Um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *Organization and Environment: managing differentiation and interaction*. Boston: Harvard University Press, 1967.

MACEDO, A. S. Marcelo; BARBOSA, C. T. A. M. Ana. **Eficiência do Sistema Bancário Brasileiro**: uma análise do desempenho de bancos de varejo, atacado, *middle-market* e financiamento utilizando DEA. Revista de Informação Contábil, Recife, v. 3, n. 3, p. 1-24, Jul./Set. 2009.

- MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: an applied orientation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN der STEDE, Win A. *Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson, 2007.
- MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G.; CAVALCANTI, Rosa F. V.; AQUINO, Eliane M.; FELOWS Clarissa P. **Olhando para Fora da Empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD 2001. Campinas. Anais, 2001. 25.
- MOORE, David S. (2007), *The Basic Practice of Statistics*. New York, Freeman.
- MOREIRA, Daniel. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1998.
- MÜLLER, Claudio. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003, 292p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- O`BRIEN, James A. **Sistema de Informação: e as decisões gerenciais na era da internet**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OTLEY, David T. *The Contingency Theory of Management Accounting: achievement and prognosis*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.
- PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João A. **Apresentação de Trabalhos Científicos: monografia, TCC, teses e dissertações**. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2004.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Edusp, 2004.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. **Métodos de Avaliação de Empresas e o Balanço de Determinação**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 47-59, Out./Dez. 2003.

POLLERO, Álvaro C.; YU, Abraham S. O.; QUELOPANA, Eliana M. *The Relationship between Knowledge and the Quality of the Decisions*. Revista Eletrônica de Administração (REAd), Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-23, Mar./Abr. 2005.

RAMOS FILHO, A. C. **Gestão de Pessoas em Organizações Sustentáveis**. Anais do ENANPAD 2000, Rio de Janeiro, 2000.

RÉVILLION, Anya. **Inter-relações entre as Abordagens de Marketing e da Teoria da Contingência Estrutural**. Revista Eletrônica de Administração (REAd), Porto Alegre, ed. 21, v. 7, n. 3, p. 1-24, Mai./Jun., 2001.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. *Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share*. Journal of Retailing, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

SAUBERT, W. M. *The Financial Imperative for Cost-Effective Product Development and Delivery: competitive constraints on revenues means that banks must find ways to create new products in a cost-effective manner*. Bank Accounting & Finance, p. 3-8, Abr/Mai, 2005

SCHEIBLER, Romano. **As Contribuições e a Complementaridade do Balance Scorecard aos Sistemas Tradicionais de Indicadores de Desempenho das Organizações**. 2003, 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

SCHIEHLL, Eduardo; MORISSETTE, Raymond. *Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective*. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 07-24, Set./Dez. 2000.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. **História da psicologia moderna**. 16. ed.

São Paulo: Cultrix, 1992.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Afiliada, 2008.

SINK, Scott D.; TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, Cristina. R. D. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas**. 2001, 132p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Porto: McGraw Hill, 1998.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociólogos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw Hill, 1976.

TREUHERZ, Rolf M. **Análise Financeira e Controle Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1976.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. **Análise de Rentabilidade dos Segmentos de Mercado de Empresa Distribuidora de Mercadorias**. Revista de Contabilidade e Finanças da USP, n. 35, p. 68-83, Mai./Ago., 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título do Trabalho:

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INDICADORES NO SETOR FINANCEIRO:
ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GERENTES COMERCIAIS QUE USAM SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO**

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Luis Felipe Nunes Vieira, da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Programa de Mestrado em Controladoria Gerencial, sob a orientação do Prof. Dr. Gilberto Perez, cujo tema é a Avaliação de desempenho por indicadores no setor financeiro: Estudo sobre a percepção dos gerentes comerciais que usam sistemas de informação.

Agradeço a todos pela participação nesse projeto, sem dúvida esse é um dos meus maiores desafios.

Objetivo do Estudo

O objetivo principal deste trabalho é compreender e estudar os diversos tipos de indicadores considerando os mais relevantes para a avaliação de desempenho na percepção de um gerente comercial de uma instituição financeira.

Problema de Pesquisa:

Quais são os indicadores mais relevantes para a avaliação de desempenho na percepção dos gerentes comerciais em uma instituição financeira, que podem ser implementados por sistemas de informação?

1) Qual é a sua escolaridade?

2) Qual é o seu cargo?

3) Há quanto tempo trabalha em Instituição Financeira?

4) A empresa na qual trabalha é constituída com capital nacional ou estrangeiro?

Nas questões a seguir responder apenas se mantém ou exclui os indicadores apresentados considerando a sua percepção ou a percepção de sua instituição financeira:

Indicadores	Manter	Excluir
5) Indicadores de liquidez		
6) Indicadores de atividade		
7) Indicadores de rentabilidade		
8) Indicadores de análise das ações		
9) Indicadores de endividamento e estrutura		
10) Indicador de retorno dos ativos (ROA)		
11) Indicador de rentabilidade dos capitais próprios (ROE)		
12) Indicador de retorno sobre o investimento (ROI)		
13) Indicador de falhas operacionais		
14) Indicador de queixas ou reclamações		
15) Indicador de tempo de resposta ao cliente		
16) Indicador de despesas de garantias		
17) Indicadores de pedidos de manutenção		
18) Indicadores de perspectivas e necessidades dos clientes		

Foram criadas 8 categorias para auxiliar na identificação dos indicadores. As próximas questões serão abertas, favor identificar os indicadores ou ferramentas para avaliação de desempenho para cada categoria e comentar a sua resposta:

- 19) **Discorrer sobre a categoria Atendimento**
- 20) **Discorrer sobre a categoria Resultado**
- 21) **Discorrer sobre a categoria Clientes**
- 22) **Discorrer sobre a categoria Crédito**
- 23) **Discorrer sobre a categoria Recursos**
- 24) **Discorrer sobre a categoria Vendas**
- 25) **Discorrer sobre a categoria Equipe**
- 26) **Discorrer sobre a categoria Sustentabilidade**

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INDICADORES NO SETOR FINANCEIRO: ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GERENTES COMERCIAIS QUE USAM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Esta pesquisa é parte da Dissertação de um Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial, que busca estudar as variáveis e indicadores usados para avaliação de desempenho na percepção de um gerente comercial. Por favor, não deixe questões em branco.

Sua participação é extremamente importante!

Mestrando: Luis Felipe Nunes Vieira

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

Dados do respondente:

* Qual é a sua escolaridade?

* Qual é o seu cargo?

* Há quanto tempo trabalha em Instituição Financeira?

* A empresa na qual trabalha é constituída com capital nacional ou estrangeiro?

Caso tenha interesse em receber o resultado da pesquisa favor informar o seu E-mail:

Atribua notas para as assertivas a seguir (usando escala de 1 a 10), considerando a sua percepção:

* 1) Considero relevante os indicadores de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 2) Os indicadores de liquidez (capacidade de pagamento frente às obrigações) para a avaliação de desempenho da minha unidade são de extrema importância.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 3) Considero muito importante o indicador de crescimento da carteira de crédito (ativos).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 4) Entendo que um indicador de Pesquisa de Satisfação dos clientes tem boa influência na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 5) Os indicadores de rentabilidade (que medem a *performance* do lucro em relação ao capital próprio empregado) são importantes em minha área.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 6) O ROI – *Return on Investment* (retorno sobre o investimento é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento) é um indicador útil para gestores comerciais.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 7) Minha instituição financeira possui um sistema de informação adequado para acompanhar os indicadores de avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 8) Considero importante que existam treinamentos das equipes para a avaliação de desempenho em minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 9) O indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) é muito eficiente na avaliação de desempenho de minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 10) Para uma boa avaliação de desempenho de minha unidade, considero importante fazer o controle de custos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 11) O indicador de conquista de novos clientes é de grande utilidade na avaliação de desempenho de minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 12) O indicador baseado na quantidade de clientes ativos possui grande relevância na avaliação de desempenho de minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 13) O tempo de resposta para o cliente é um indicador muito utilizado pelos gerentes comerciais na avaliação de desempenho de suas unidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 14) Os sistemas de informação são muito úteis na implementação dos indicadores de avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 15) O ROA – *Return on Assets* (retorno sobre os ativos) mostra quão capazes são os ativos da empresa na geração de resultados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 16) Considero relevante os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) na avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 17) O indicador de provisão para devedores duvidosos (PDD) possui grande relevância na avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 18) Entendo que a qualidade no atendimento pode influenciar na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 19) O indicador que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros é considerado importante para a avaliação de desempenho de minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 20) O ROE – *Return on Equity* (rentabilidade dos capitais próprios, mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período) influencia na avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 21) Considero Relevante as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 22) Considero importante o *spread* da operação na carteira de investimento.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 23) Acredito ser importante o indicador de retenção de clientes para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 24) Considero importante o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos de minha unidade dividido pelo seu faturamento.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 25) Considero relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 26) O acompanhamento dos indicadores de avaliação de desempenho não seria possível caso não existisse um sistema de informação eficiente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 27) Os indicadores de sustentabilidade financeira são relevantes para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 28) Considero importante o indicador de Spread das operações de empréstimos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 29) Considero relevante o indicador de faturamento para avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30) Existe algum outro indicador que você considera importante para a avaliação de desempenho que não foi citado no questionário? Se sim, identifique-o (os) informando a sua relevância usando

escala de 1 a 10.

Atribua notas de 1 a 10 para as assertivas a seguir, considerando a visão de sua Instituição Financeira:

* 31) Minha instituição financeira considera importante o indicador de faturamento para avaliar o desempenho da minha unidade de negócio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 32) O indicador de Pesquisa de Satisfação dos clientes tem influência na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio segundo a minha instituição financeira.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 33) O indicador baseado na quantidade de clientes ativos possui relevância para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 34) Minha instituição financeira considera relevante os indicadores de rentabilidade (mede a *performance* do lucro em relação ao capital próprio empregado).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 35) Minha instituição financeira considera importante o ROE – *Return on Equity* (rentabilidade dos capitais próprios, mede o retorno do capital empregue pelo acionista durante um determinado período).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 36) O tempo de resposta para o cliente é relevante para minha instituição financeira na avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 37) Minha instituição financeira considera o indicador conquista de novos clientes importante para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 38) Importância do Spread da operação de empréstimos para a minha instituição financeira na avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 39) Importância do indicador, que mede o crescimento da carteira de produtos bancários, tais como consórcio, capitalização e seguros para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 40) A relevância do indicador de eficiência do funcionário (horas trabalhadas/resultado individual) na avaliação de desempenho da minha unidade para a minha instituição financeira.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 41) Minha instituição financeira considera relevante as falhas operacionais, como erros que acarretam prejuízo, para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 42) Importância da provisão para devedores duvidosos (PDD) na avaliação de desempenho para a minha instituição financeira.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 43) Minha instituição financeira considera relevante o indicador de crescimento da carteira de investimento (passivos).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 44) Os indicadores de sustentabilidade são considerados relevantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 45) Minha instituição financeira considera importante o ROI – *Return on Investment* (retorno sobre o investimento, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 46) Minha instituição financeira considera importante o indicador de queixas, reclamações ou sugestões de clientes na avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 47) Minha instituição financeira considera o índice de eficiência (I.E.), que é medido pela soma dos custos dividido pelo faturamento, bastante importante na avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 48) O Spread da operação na carteira de investimento é considerado relevante para minha instituição financeira na avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 49) Os indicadores de liquidez (capacidade de pagamento frente às obrigações) são considerados importantes para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 50) Minha instituição financeira considera importante o indicador de crescimento da carteira de crédito (ativos) na avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 51) São relevantes os indicadores de atividade (vendas efetuadas no período, comparação de prazos das operações, retorno sobre o ativo) para a minha instituição financeira avaliar o desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 52) Minha instituição financeira considera importante o indicador de qualidade no atendimento na avaliação de desempenho da minha unidade de negócio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 53) Minha instituição financeira considera relevante os treinamentos das equipes para a avaliação de desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 54) Importância do ROA – *Return on Assets* (retorno dos ativos, mostra quão capazes são os ativos da empresa de gerar resultados) para a minha instituição financeira medir o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 55) Importância do controle de custos para a minha instituição financeira avaliar o desempenho da minha unidade.

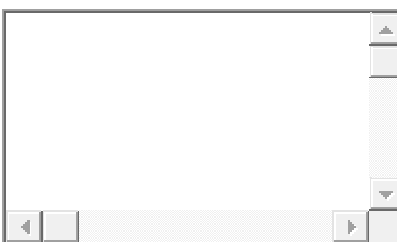
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

* 56) Minha instituição financeira considera importante o indicador de retenção de clientes para avaliar o desempenho da minha unidade.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

57) Existe algum outro indicador que sua instituição financeira utiliza para a avaliação de desempenho que não foi citado no questionário? Se sim, identifique-o (os) informando a sua

relevância conforme escala de 1 a 10.



* Indicates Response Required

Submit

Anexo 1: Questionário