

Beyond Budgeting – percepções e adaptabilidade ao varejo bancário Brasileiro: estudo de caso

Ivam Ricardo Peleias (FECAP) - ivamrp@fecap.br

José Elias Neto (FECAP) - eliasneto@oi.com.br

João Bosco Segreti (fecap) - jbsecreti@uol.com.br

Osias Santana de Brito (FGV) - osias.brito@bancofibra.com.br

Resumo:

Este trabalho procurou identificar e analisar as percepções de um grupo de gestores de um grande banco brasileiro de varejo, sobre o processo orçamentário e os comportamentos a ele vinculados, relativos ao Beyond Budgeting, para estudar sua aplicabilidade à organização. Buscou-se detectar as percepções dos gestores sobre a existência de falhas no uso do orçamento na forma tradicional e evidências de comportamentos indesejados. A revisão da literatura revelou que o tema, pouco estudado no Brasil, apresenta-se como um modelo de gestão sem orçamentos, e que seria mais eficiente e adaptado ao atual momento de evolução das empresas. É um estudo de caso, no qual usou-se para a pesquisa de campo um questionário com duas partes, aplicado a um grupo de gestores do banco. A 1ª. parte do questionário buscou identificar o perfil dos respondentes; a 2ª., com 18 assertivas, pretendeu identificar as percepções. Os dados foram analisados com o auxílio da Estatística Descritiva e das técnicas de Análise de Conglomerados (Clusters) e Análise Fatorial. Foram identificados dois clusters, categorizando os respondentes e suas respectivas visões sobre o processo orçamentário e o uso do Beyond Budgeting, em relação aos cinco fatores obtidos. Dos resultados obtidos, destacou-se a percepção dos respondentes sobre falhas no atual sistema orçamentário, o que poderia indicar a necessidade de se adotar um novo modelo.

Palavras-chave: orçamento. Bancos. Sistemas de controle gerencial.

Área temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

***Beyond Budgeting* – percepções e adaptabilidade ao varejo bancário Brasileiro: estudo de caso.**

RESUMO

Este trabalho procurou identificar e analisar as percepções de um grupo de gestores de um grande banco brasileiro de varejo, sobre o processo orçamentário e os comportamentos a ele vinculados, relativos ao *Beyond Budgeting*, para estudar sua aplicabilidade à organização. Buscou-se detectar as percepções dos gestores sobre a existência de falhas no uso do orçamento na forma tradicional e evidências de comportamentos indesejados. A revisão da literatura revelou que o tema, pouco estudado no Brasil, apresenta-se como um modelo de gestão sem orçamentos, e que seria mais eficiente e adaptado ao atual momento de evolução das empresas. É um estudo de caso, no qual usou-se para a pesquisa de campo um questionário com duas partes, aplicado a um grupo de gestores do banco. A 1ª. parte do questionário buscou identificar o perfil dos respondentes; a 2ª., com 18 assertivas, pretendeu identificar as percepções. Os dados foram analisados com o auxílio da Estatística Descritiva e das técnicas de Análise de Conglomerados (*Clusters*) e Análise Fatorial. Foram identificados dois *clusters*, categorizando os respondentes e suas respectivas visões sobre o processo orçamentário e o uso do *Beyond Budgeting*, em relação aos cinco fatores obtidos. Dos resultados obtidos, destacou-se a percepção dos respondentes sobre falhas no atual sistema orçamentário, o que poderia indicar a necessidade de se adotar um novo modelo.

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

Área temática: 9. Gestão de custos nas empresas de comércio e de serviços

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas usam orçamentos para projetar, em termos físicos e financeiros, as expectativas para períodos futuros, para garantir que o planejamento estratégico seja seguido. O orçamento é uma ferramenta de gestão usada para quantificar, controlar e acompanhar as metas estabelecidas pela cúpula da empresa, e serve de parâmetro para avaliar o desempenho dos gestores e das áreas de responsabilidade. Além dos orçamentos, algumas empresas usam outras ferramentas, como o *Balanced Scorecard*. O uso do orçamento empresarial combinado com o *Balanced Scorecard* ocorre na instituição financeira objeto desta pesquisa.

Zdanowicz (apud Lunkes, 2003) mencionou que o orçamento como é conhecido atualmente surgiu no setor público, sendo usado pela 1ª. vez por empresa privada na Du Pont de Memours (EUA), em 1919. Lunkes (2003) apresentou a evolução do processo orçamentário desde sua criação, em seis etapas: Empresarial, Contínuo, de Base Zero, Flexível, por Atividades e Perpétuo. Apesar da evolução identificada, alguns autores apontam que os modelos de orçamento apresentam deficiências, e não raramente são criticados.

Em um processo evolutivo das ferramentas de gestão, uma nova opção se apresentou: o *Beyond Budgeting*, cuja tradução literal seria “além do orçamento”. Seu surgimento ocorreu no final dos anos 1990, ocasião em que se levantou a discussão sobre os custos com o processo orçamentário, os quais, conjugados com outros fatores comportamentais, levaram ao questionamento de sua necessidade. Essa discussão fomentou a criação de uma idéia que evoluiu, segundo seus defensores, para uma comunidade, (BBRT, 2006). Essa comunidade

considera o que eles denominaram de “formas tradicionais de orçamento e de sistemas de avaliação de desempenho” como responsáveis (ao menos parcialmente) por desvios de comportamento, dificuldades na correta alocação de recursos e tomada de decisões míopes.

No Brasil, o modelo é divulgado e defendido pelo BBRT – *Beyond Budget Round Table*, grupo criado para discutir e avaliar sua aplicação (BBRT, 2006); entretanto, ainda é pouco usado. A observação da realidade revelou que o setor financeiro, cenário desta pesquisa, usa sistemas apoiados por orçamentos fixos, com vinculação direta da remuneração variável dos executivos e colaboradores ao alcance das metas orçamentárias estabelecidas.

Este panorama poderá se alterar, pois até 2010 todas as instituições financeiras deverão adaptar seus sistemas contábeis para se adequar aos padrões internacionais, por determinação do Banco Central do Brasil (BACEN, 2006). Algumas ações, tais como as quais a redução das taxas básicas de juros e as previsões de ajustes ainda mais fortes nos próximos períodos, podem levar a uma forte diminuição nos lucros, principalmente pelo seu impacto direto nos *spreads*.

Em função dessas mudanças e desafios, poderá ser preciso modificar e / ou substituir os atuais sistemas de gestão, para se manter a competitividade dos bancos brasileiros. Uma alternativa seria adotar um modelo sem orçamento. Assim, identificou-se a oportunidade de pesquisar se há indícios de “malefícios” no processo orçamentário da instituição financeira em estudo, que indiquem se o *Beyond Budgeting* traria maiores dinamismo e competitividade, contribuindo assim para a obtenção de resultados futuros favoráveis.

Max (2005) apontou que muitas empresas do setor financeiro vêm adotando as linhas do *Beyond Budgeting* nos últimos anos. Dentre os motivos que as levaram a mudar seu sistema de gestão, destacou: o desejo de melhorar a precisão nas estimativas; a necessidade de direcionar o foco para negócios de alta performance; a necessidade de incrementar a agilidade e conformidade dos negócios às condições de competição do mercado.

Além do trabalho de Max (2005), verificou-se o uso da expressão *Beyond Budgeting* no cenário internacional. Pesquisa no *Scholar Google* em maio de 2007 revelou 13.400 referências ao termo. Quando combinado ao termo *Balanced Scorecard*, foram identificadas 566 citações. Situação oposta ocorreu no Brasil à mesma época, pois foram localizado dois trabalhos em anais de congressos e / ou periódicos classificados na base Qualis da CAPES. Os trabalhos nacionais foram analisados, e são a seguir comentados.

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

Este é o cenário para a realização desta pesquisa, cujo objetivo geral foi identificar e estudar as percepções dos gestores de um grande banco brasileiro de varejo, a respeito de problemas causados pelo processo orçamentário, que justificassem sua substituição pelo modelo *Beyond Budgeting*. O problema formulado foi: **“Existem evidências suficientes que justifiquem a substituição do atual modelo de gestão, baseado em orçamentos fixos, pelo *Beyond Budgeting* na instituição financeira estudada?”**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento: Conceitos, Princípios e Características

Na linguagem comum, Koogan e Houaiss (1998) descreveram orçamento como “cálculo da receita e da despesa / Descrição pormenorizada dos materiais e das operações

necessárias para realizar uma obra com a estimativa da despesa (...). Na consulta ao léxico, depreende-se que orçar é sinônimo de calcular, avaliar, fazer estimativa. Na atividade empresarial, o termo está ligado à previsão ou projeção de receitas, custos, despesas e outros elementos que afetam o patrimônio e os resultados das organizações.

Rachlin (1999) asseverou que o orçamento é a expressão formal dos planos e objetivos de gestão, para todas as fases operacionais em um período de tempo. Brookson (2000) e Horngren *et al* (1997) apontaram como características dos orçamentos: detalhamento de atividades futuras em um plano; quantificação das expectativas; materialização em valores dos projetos e planos; abordagem de aspectos financeiros e não financeiros.

O orçamento permite alcançar seis objetivos principais (BROOKSON, 2000, p. 9): planejamento, auxiliando a programar atividades de forma lógica e sistemática, em consonância com a estratégia de longo prazo da empresa; coordenação, ajudando a coordenar as atividades das várias partes da empresa, garantindo a consistência dessas ações; comunicação, ajudando a informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos aos diversos gestores; motivação, como estímulo aos gestores para atingirem metas pessoais e da empresa; controle, por permitir comparar as atividades realizadas com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário; avaliação, ao fornecer as bases para a avaliação de cada gestor, tendo em vista suas metas pessoais e as da área sob sua responsabilidade.

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

Verifica-se, nas obras citadas, que é possível elaborar o orçamento empresarial adotando-se a seqüência: vendas, compras, produção, investimento, despesas de comercialização e administração, caixa, capital e outros. Após a confecção integrada das várias peças, a elaboração orçamentária se encerraria com as demonstrações contábeis projetadas.

Elaborar e usar os orçamentos no processo de gestão são práticas adotadas por organizações, com benefícios apontados na literatura; mas há controvérsias. Para Brookson (2000, p.19) os orçamentos aumentam a papelada e podem drenar muita força de trabalho, sobretudo em estágios iniciais; seus resultados emergem lentamente, e seus benefícios somente seriam vistos ano seguinte; seu uso exige certa padronização, o que levaria à falta de flexibilidade; pode haver resistência de gerentes relutantes em adotar novos procedimentos.

Lunkes (2003) apontou uma lista de fatores que podem levar os orçamentos a falhar: estrutura organizacional inadequada; sistema de custeio inadequado; falta de apoio da cúpula da empresa; ausência de flexibilidade suficiente para reformular as estimativas; técnica rudimentar de revisão; papelada com muitos detalhes; uso excessivo de séries históricas para estabelecer objetivos; aplicação de cortes gerais nos custos, sem analisar detalhes de cada área; análise tardia dos resultados, não corrigindo de imediato eventual anomalia; excessiva associação dos custos na preparação do orçamento; incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à conseqüente modificação das metas.

Apesar das falhas apontadas, e das mencionadas desvantagens e limitações, Brookson (2000) indicou que os sistemas de avaliação de desempenho (e conseqüentemente o de recompensas) devem ser baseados no orçamento.

Algumas das críticas mais contundentes ao orçamento, apontadas por defensores do *Beyond Budgeting* são: sistemas de recompensa baseados em orçamentos premiam as pessoas por mentir e as punem por dizerem a verdade (JENSEN, 2000, p.2), e que não haveria como

aperfeiçoar o orçamento, um mal que prejudica as instituições, trazendo custos e provocando análises e comportamentos inadequados (JENSEN, 2001; HOPE E FRASER, 2003).

2.2 *Beyond Budgeting* – Histórico e Princípios

Após a leitura das proposições de seus defensores, é possível dizer que o *Beyond Budgeting* é uma metodologia de gestão flexível, descentralizada e participativa que abomina os orçamentos como base para a gestão e controle de resultados. Segundo os defensores do *Beyond Budgeting*, o uso generalizado dos orçamentos seria uma prática comum entre o que eles denominaram de “sistemas de gestão tradicionais”.

Hope e Fraser (2003) propugnaram que os processos orçamentários, adotados hoje por muitas empresas devem ser abolidos. Apesar de parecer uma proposta radical, para os autores a mudança seria necessária, para que organizações de hierarquia centralizada se convertessem em redes descentralizadas, que conseguissem adaptação mais rápida às condições de mercado. Os autores acreditam que a tecnologia, usada de forma conjugada com um amplo leque de ferramentas gerenciais, permitiria uma gestão moderna e eficaz, e que a maioria das empresas fica premida pelo orçamento, pois a cultura de comando e controle impede que conceitos de descentralização e *empowerment* prevaleçam.

Os autores (2003) informaram que as empresas consomem com orçamentos 25.000 dias-homem a cada US\$ 1 bilhão de faturamento. Jensen (2001) afirmou que as empresas gastam fortunas com planejamento orçamentário e discussões inúteis, e que o processo incentiva os executivos a mentirem quanto à verdadeira capacidade da equipe, buscando orçamentos “favoráveis” que facilitem a conquista de bônus, ao invés de incentivarem a conquista do mercado e vencer os concorrentes.

Para seus defensores, o fim do orçamento é uma parte do modelo. O *Beyond Budgeting* seria uma alternativa ao modelo “taylorista” de comando e controle de gestão. Mais que planejar e avaliar o desempenho, seria uma forma diferente de gerenciar e liderar organizações. Os princípios que apóiam a definição de metas, os sistemas de recompensa, planejamento e estratégia, além das políticas de aporte de recursos, coordenação e controle seriam distintos dos usados pelas empresas por eles denominadas de “tradicionais”. Para eles, este novo modelo incentiva a auto-definição de metas, recompensas para as equipes e não por desempenho individual, descentralização, coordenação e controle mais dinâmicos e direcionados a soluções.

2.3 Estrutura do Modelo *Beyond Budgeting*

Para Hope & Fraser (2003a; 2003b, 2006;) e Pflaeging (2005) o modelo *Beyond Budgeting* focaliza um grupo de Fatores de Sucesso Competitivo (*Competitive Success Factors- CSF*) com doze princípios que constituem suas estruturas de sustentação: *framework* de adaptação e *framework* de devolução.

Os CSF considerados são: respostas rápidas – para responder rapidamente aos imprevistos; inovação – para acompanhar as mudanças das necessidades do cliente; excelência operacional – para obter baixos custos, alta qualidade e produtos e serviços rentáveis; intimidade com o cliente – para construir relacionamentos de longo prazo com os clientes; melhores equipes – para atrair e conservar os melhores talentos; comportamento ético – busca de altos padrões éticos; performance financeira – para sustentar desempenho financeiro superior.

O *framework* de adaptação agrupa os princípios de gestão de desempenho. O *Beyond Budgeting* é baseado em conceitos de melhoria contínua e análises comparativas, ao invés de contratos fixos de desempenho normalmente usados, onde se confronta o resultado obtido

com o orçado. São seis princípios: metas baseadas na maximização do desempenho potencial; avaliações e recompensas baseadas em contratos de melhoria relativa, considerando-se a natureza ou razões dos fatores impactantes; fazer dos planos de ação um processo contínuo e inclusivo; tornar os recursos disponíveis sempre que solicitados; coordenar as ações na empresa para que prevaleçam as demandas do cliente; controles baseados em governança efetiva e num grupo de indicadores de desempenho relativo.

O *framework* de devolução agrupa princípios de gestão descentralizada, com delegação de autoridade para decisões em níveis operacionais. Essa devolução de responsabilidade habilitaria e encorajaria decisões locais sem pressões, direcionamentos ou constrangimentos. São seis princípios: prover uma estrutura de governança com princípios e limites claros; criar um clima de alto desempenho baseado em sucesso relativo; dar às pessoas liberdade de tomar decisões localmente, consistentes com princípios de governança e metas organizacionais; atribuir a responsabilidade pelas decisões de criação de valor às equipes da “linha de frente”; fazer as pessoas responsáveis pelos resultados obtidos com o cliente; apoiar sistemas de informação éticos e abertos que permitam “verdade única” na organização.

Ao defenderem o modelo, Hope & Fraser (2003) procuraram demonstrar como o *Beyond Budgeting* poderia apoiar os fatores de sucesso na “economia da informação”. Para os autores, a liderança baseada em princípios do *Beyond Budgeting* permitiria usufruir todo o potencial das ferramentas oferecidas. Isso tornaria seus processos adaptativos, o que permitiria formar equipes comprometidas, capazes e com poder de decisão delegado, que cheguem a estratégias inovadoras, baixos custos, clientes fiéis e com ética, garantindo o sucesso competitivo.

O *Beyond Budgeting* vem sendo usado por empresas; Borealis, American Express, Dell Tecnologia, Toyota, Svenska Handelsbanken e outros. No Brasil, algumas empresas já estariam trabalhando “sem orçamentos”, tais como: Rhodia, Philips e Ericsson. Outras estariam tendo “extinguir” os orçamentos, tais como Datasul e Votorantim Celulose e Papel - VCP (BBRT, 2006).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipificação

A pesquisa ocorreu durante o 1º. semestre de 2007. É um estudo de caso único, sobre um fenômeno atual em seu contexto real (YIN, 2005, p. 32), pois procurou identificar e analisar as percepções de um grupo de gestores de um grande banco brasileiro de varejo, sobre o processo orçamentário e os comportamentos a ele vinculados, relativos ao *Beyond Budgeting*, estudando sua aplicabilidade à instituição. Verificou-se que a questão de pesquisa poderia ser respondida por um trabalho de campo, ainda que as variáveis não fossem de controle dos pesquisadores (LEE, 1999, p. 54). Isto permitiu preservar o caráter unitário do objeto estudado (o banco), para que fosse possível explicar as variáveis causais de um fenômeno complexo, o processo orçamentário e os comportamentos dele decorrentes (GIL, 2002, p. 54).

É exploratória, pois buscou aprimorar idéias ou descobrir intuições, e teve a investigação bibliográfica como uma etapa (GIL, 2002). Foram usadas de forma combinada, técnicas qualitativas e quantitativas (COOPER E SCHINDLER, 2003; NEWMAN E BANEZZ, 1998). Para a característica qualitativa em estudos de caso, foram observadas as proposições de Yin (2005), relativas às situações em que se realizam pesquisas organizacionais. Outra razão para o estudo de caso é o poder diferenciador, e sua capacidade de lidar com várias evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005,

p.27). Houve o acesso consentido da Administração do banco para a realização da pesquisa, e para a consulta a documentos internos sobre o processo de gestão.

3.2 O protocolo para o estudo de caso

Determinadas as diretrizes e feita a tipificação da pesquisa, foi elaborado um protocolo para o estudo de caso, segundo as orientações de Yin (2005). Tomou-se o cuidado para que o protocolo contivesse todos os procedimentos e as regras a serem seguidas para a coleta, tratamento e interpretação dos dados. A empresa escolhida é uma instituição financeira de grande porte, com forte atuação no varejo bancário brasileiro. A pesquisa de campo foi realizada na região da Grande São Paulo.

O protocolo elaborado passou por revisões até chegar à versão final usada. Este cuidado foi tomado tendo como orientação a proposição de Yin (2005), de que o estudo de caso envolve proposições teóricas, usadas para conduzir a coleta e análise de dados. Neste aspecto, procurou-se observar os princípios e críticas que justificam o *Beyond Budgeting* e as fragilidades dos sistemas orçamentários apontadas na revisão da literatura. Em uma etapa posterior, a análise procurou confrontar os dados obtidos com as proposições da revisão da literatura, tendo como orientador o protocolo criado.

3.3 O questionário (instrumento) para a coleta dos dados

Foram obtidos dados primários, colhidos para permitir a resposta ao problema de pesquisa proposto, e secundários, coletados anteriormente para objetivos diferentes do estudo. Essas categorias de dados foram divididas em: internas (geradas na instituição pesquisada) e externas (geradas nas fontes externas à instituição). Os dados primários foram obtidos com o questionário, e os secundários foram coletados de normativos, publicações e *Intranet*.

Na escolha do tamanho mínimo da amostra, empregou-se o critério empírico dos levantamentos amostrais, com escalas de Likert, de considerar que o número de sujeitos seja no mínimo cinco vezes o número de questões (HAIR *et al*, 2005). Para minimizar a probabilidade de encontrar fatores específicos da amostra com pouca generalização - fenômeno estatístico de sobreajuste (*overfit*) dos dados – seriam necessários pelo menos 90 respondentes.

O questionário possui três partes: a 1ª. de apresentação, a 2ª. de qualificação (contendo dados pessoais e corporativos) e a 3ª. com as assertivas a serem respondidas em escala de Likert. A apresentação ofereceu orientações gerais, ressaltando que o objetivo da pesquisa era a percepção dos entrevistados sobre os fatos e não o seu próprio comportamento. Na qualificação, buscou-se identificar um grupo de características que poderiam interferir no entendimento e respostas às questões, possíveis de serem testados com apoio de Estatística. A 3ª. parte contém o conjunto de questões para as quais foram buscadas respostas. O questionário foi aplicado a gestores de agências e a outros funcionários que lidam diariamente com orçamentos na empresa. Ficou hospedado em um sítio próprio na Internet por três semanas, obtendo-se 93 respostas de uma população de 362 sujeitos.

Os dados obtidos foram analisados, para que se pudesse examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais relativas ao estudo de caso (YIN, 2005, p.137). Na análise da amostra usou-se a Estatística Descritiva e Chi-Quadrado, e para as assertivas a Análise Fatorial (AF), combinada com a Análise de Clusters (AC).

3.4 O uso da Análise Fatorial

A Análise Fatorial (AF) é apropriada para pesquisas em que os investigadores objetivam uma “simplificação ordenada” do número de variáveis inter-relacionadas. O

objetivo é identificar as estruturas das relações entre variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, via a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, para julgar aspectos de mesma relevância frente ao conjunto de assertivas (MALHOTRA, 2001). Nesta pesquisa, verificou-se a necessidade e a possibilidade de separar e agregar elementos por vezes indistintos, obtendo uma visão integral das percepções dos respondentes.

Para se decidir sobre o uso da AF, foram efetuados os testes KMO e Esfericidade de Bartlett (HAIR *et al*, 2005; PEREIRA, 2001; SPSS, 1999). Os valores obtidos, 0,727 e 0,0001, respectivamente, revelaram que não se tratava de uma matriz identidade, o que corroborou o uso da AF. Também foi feito o teste de Kolmogorov-Smirnov-KS, para avaliar a aderência dos dados obtidos à distribuição normal. O teste KS revelou significância $< 0,05$ para as 18 assertivas da escala de Likert, indicando que nenhuma das variáveis analisadas poderia ser considerada normal. Ainda que a normalidade não seja um pressuposto para a AF, as possibilidades de interpretação crescem caso a distribuição seja normal (HARMAN, 1976).

Para escolher o número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos deveriam ter autovalores maiores que 1. Os dados foram analisados em uma perspectiva quantitativa, pelo método de análise fatorial “*alpha factoring*”, combinado com o método de rotação VARIMAX, obtendo-se uma matriz rodada com normalização de Kaiser, por meio do software SPSS® (*Statistical Packet for Social Sciences*) (SPSS 1999).

Além dos testes de Kolmogorov-Smirnov, KMO e de Esfericidade de Bartlett, realizou-se o teste de confiabilidade ou consistência interna dos dados, para verificar a existência ou não de vieses significativos. A consistência interna foi avaliada pelo Alpha de Cronbach. Valores próximos de 1 indicam boa consistência interna, e valores $> 0,6$ são aceitáveis em pesquisas exploratórias (PASQUALI, 2003). Obteve-se o valor de 0,791 para a escala, indicando boa consistência interna. Os valores do Alpha de Cronbach para os 5 fatores identificados estão no apêndice 1. Não foi possível calcular a confiabilidade do 5º. fator, composto de apenas uma assertiva. Entretanto, optou-se por sua apresentação, o que para os pesquisadores contribuiu na melhor apresentação e discussão dos resultados.

3.5 O uso da Análise de Clusters

A Análise de Cluster (AC) é uma técnica multivariada usada para detectar grupos homogêneos nos dados ou de sujeitos. O objetivo principal da AC é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos, para que os objetos em cada cluster sejam semelhantes entre si e diferentes de objetos de outros clusters (PESTANA e GAGEIRO, 2000; HAIR JR. Et al, 2005).

Não se localizou na literatura a indicação de um critério estatístico a ser usado e de qual o número de clusters a ser retido. Entretanto, é fundamental escolher uma forma de medir a distância entre pares de casos usando os valores observados nas variáveis, escolhendo-se uma medida para avaliar se os casos analisados são semelhantes ou diferentes. Foi escolhida a distância euclidiana quadrática como medida de semelhança, por ser uma das mais usadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2001; PESTANA E GAGEIRO, 2000).

Foram usados processos de aglomeração hierárquicos para explorar os dados e verificar qual seria o melhor número de clusters a serem retidos. Nos métodos aglomerativos, os *clusters* são formados pela combinação de outros já existentes. Para isso, testam-se sete algoritmos de aglomeração, indicados na literatura. Quando um método indicar uma solução considerada estável, pode-se dizer que os resultados são confiáveis (MALHOTRA, 2001).

Os dados foram explorados e testados, e o método (ou algoritmo) que revelou melhor separação entre os clusters foi o de Ward, que permitiu minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR JR. et al, 2005). Os resultados obtidos permitiram delimitar dois clusters.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Orçamento e Gestão

O Banco objeto do estudo de caso adotou o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão em 1998, e o vem usando ao longo do tempo. O conjunto de indicadores construído considerou quatro etapas: a) elaboração do planejamento estratégico (para 5 anos); b) anualmente, são elaborados o plano diretor e o plano Segmento de Mercados, que traduzem os objetivos determinados pelo Conselho de Administração em metas operacionais; c) as metas são passadas para as vice-presidências, que as distribuem às diretorias, até o nível de agência, na forma de “valores orçados”; d) as áreas definem o conjunto de indicadores que comporão o BSC.

No processo orçamentário, vem-se buscando a participação das áreas operacionais, com pequenas mudanças no método a cada ano. De forma geral, a partir de certo retorno esperado pelos acionistas e dos direcionamentos estratégicos, projetam-se valores necessários a cada tipo de negócio, que são negociados entre as diretorias e redistribuídos às regiões e às agências. O *Balanced Scorecard* é construído a partir do orçamento e serve de base para remuneração variável e reconhecimento de desempenho. Todos os indicadores são definidos do nível de diretoria para cima.

Em 2006, foram estabelecidos no Plano Diretor 19 objetivos em 5 dimensões: financeira, clientes, processos internos, sociedade e comportamento organizacional, com 60 indicadores para visualização do Banco, em nível de Conselho Diretor. Para a rede de agências, 30 indicadores direta ou indiretamente ligados aos negócios e comportamentais. O orçamento desdobrado em metas fixas, base dos indicadores, é determinante das avaliações e remuneração variável. Os resultados da pesquisa demonstraram a percepção dos gestores sobre o processo orçamentário e os comportamentos a ele vinculados.

4.2 Resultados da Pesquisa – Análise Fatorial

Foram identificados cinco fatores, que permitiram explicar 57,8% da variância apurada. Em função das características dos grupos de questões, os fatores foram analisados e posteriormente identificados com nomes específicos. É o que revela a tabela 1.

Tabela 1 – Fatores retidos e variância

Fatores	Auto-valores	% da variância		Denominação do fator
		Do fator	Cumulativa	
1	4,187	23,261	23,261	Eficiência na correção de erros
2	2,105	11,693	34,954	Cumprimento de metas
3	1,602	8,902	43,855	Burocracia
4	1,338	7,432	51,288	Hierarquia na tomada de decisões
5	1,164	6,469	57,757	Venda de produtos

Método de Extração: *Alpha Factoring*

Foi realizada uma rotação ortogonal, para preservar a orientação original entre os fatores, escolhendo o método de rotação Varimax. A carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator; assim, é preciso determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair *et al* (2005), como regra prática, a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Para este trabalho, foram consideradas importantes cargas a partir de 0,4, adotando-se este valor como parâmetro.

O apêndice 1, apresentado após as referências, sintetiza os testes efetuados, com as cargas fatoriais, a composição dos fatores, a demonstração de significância do teste de Mann-Whitney, e a opinião dos clusters sobre as assertivas, o que será descrito a seguir. O 1º. fator agregou as assertivas 1, 3, 4, 5, 8 e 9. O 2º. as de números 12, 13, 14 e 15. O 3º. fator as de números 6 e 10. As de números 2, 7, 17 e 18 compõem o 4º. fator, e o 5º. possui apenas a assertiva 16. A assertiva 8 teve carga fatorial $> 0,4000$ para os fatores 1 e 5. Como esta assertiva aumentou a confiabilidade interna (Alpha de Cronbach) do fator 1, optou-se por considerá-la neste grupo.

4.2.1 Resultados da pesquisa - Análise de Clusters

Os 93 sujeitos pesquisados foram agrupadas em dois *clusters*: o 1º. Com 51 e o 2º. com 41 respondentes. Para traçar o perfil dos clusters, foi usado o teste de Mann-Whitney-MW, para comparar as respostas dos clusters encontrados em cada assertiva mensurada. Quando a significância foi $> 0,05$, concluiu-se que os clusters possuíam a mesma opinião na variável analisada (LEVIN e FOX, 2004; SIEGEL, 1981). A seguir, com base na frequência de concordâncias e discordâncias das questões, são descritas as características dos clusters.

O teste MW foi usado para verificar as variáveis discriminadoras, para as quais haveria diferença de opinião entre os clusters. O resultado do teste MW está nas colunas intermediárias do apêndice 1. A significância do teste MW apresentou valor $< 0,05$ para as assertivas 3, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15 e 17, indicando opiniões distintas dos clusters nestas questões. Nas outras questões as opiniões dos clusters foram semelhantes.

Para melhor compreender as diferenças de percepção entre os *clusters*, foram analisadas suas respostas por fator encontrado na AF. Nas últimas colunas do apêndice 1 estão as diferenças entre os *clusters* em relação a cada fator. Para facilitar a análise, as opções “concordo totalmente” e “concordo” foram agrupadas como “concordo” e as opções “discordo totalmente” e “discordo”, como “discordo”.

Para o Fator 1, percebeu-se que os sujeitos tendem a discordar de todas assertivas, enquanto os do *cluster* 2 têm percepções mais divididas. Destacaram-se as assertivas 3 (os grupos pensam de forma semelhante) e 4 (pensam de forma totalmente contrária).

Quanto ao Fator 2, os sujeitos do *cluster* 1 tendem a concordar com todas as assertivas. Os do *cluster* 2 apresentaram opiniões equilibradas entre concordância, discordância e indiferença em relação a esse grupo, com tendência a concordar nas assertivas 12 e 13, dividida quanto à assertiva 15 e contrária à visão do *cluster* 1 na questão 14.

Para o Fator 3, constatou-se que os sujeitos dos *clusters* 1 e 2 pensam de forma semelhante.

Quanto ao Fator 4, percebeu-se que os sujeitos dos *clusters* 1 e 2 possuíam opiniões semelhantes nas assertivas 2, 7 e 18, pois as diferenças entre os *clusters* não foram estatisticamente significantes. Sobre a centralização das decisões observou-se que a maioria dos integrantes do *cluster* 1 tendeu a afirmar que estas seriam centralizadas e que é comum submeter assuntos de pouca relevância às instâncias superiores (assertiva 17), enquanto o *cluster* 2 revelou-se dividido nesta questão.

Os dois *clusters* encontrados puderam ser caracterizados da forma apresentada a seguir.

Cluster 1 – Visão Crítica

Sobre o fator 1 (Eficiência na correção de erros) pode-se dizer que os sujeitos tendem a concordar que a empresa não é ágil na análise dos resultados, pois não corrige

imediatamente os erros detectados (assertiva 9). Quando há erro ou desvio nos valores orçados as unidades afetadas não participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes (assertiva 5). Assim, eventuais erros ou distorções nos valores orçados não são ajustados logo após sua identificação (assertiva 3) e os critérios usados para corte de despesas não são justos e transparentes (assertiva 8). Além disso, os sistemas que apuram custos, *spreads* e rateios internos não são eficientes (assertiva 1). Neste sentido, afirmaram que o processo orçamentário não seria eficiente e os valores orçados estariam refletindo o que se espera da dependência em cada período (assertiva 4).

Para o fator 2 (cumprimento de metas), os sujeitos tendem a afirmar que os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu alcance e não o tamanho do desafio vencido (assertiva 15). Assim, os gestores estariam mais interessados em boas pontuações ou classificações nos *rankings* do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia do banco (assertiva 14). Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras (assertiva 13). Assim, às vezes estariam sendo reconhecidas pessoas com boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o banco (assertiva 12).

Quanto ao fator 3 (burocracia), tendem a afirmar que o processo orçamentário é lento, burocrático, com alto consumo de estrutura (assertiva 10), além de muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento (assertiva 6).

Para o fator 4 (hierarquia na tomada de decisão), tendem a concordar que apesar do apoio da alta direção para a melhoria constante do processo orçamentário (assertiva 2), as decisões são centralizadas, sendo comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores (assertiva 17). Parte dos sujeitos tende a concordar que os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente da agência (assertiva 18), enquanto outra parte tende a discordar. Assim, na elaboração dos orçamentos tendem a concordar que há uso excessivo de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado (assertiva 7).

Quanto ao fator 5 (venda de produtos), tendem a concordar que é comum deixar-se para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente (assertiva 16). Tendem a concordar ainda que a estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas não favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares (assertiva 11).

Cluster 2 – Eficiência

Para o fator 1 (Eficiência na correção de erros) verificou-se que os sujeitos tendem a afirmar que o processo orçamentário é eficiente e os valores orçados refletiriam o que se espera da dependência em cada período (assertiva 4). No entanto, admitem que o banco não é ágil na análise dos resultados, por não corrigir imediatamente os erros detectados (assertiva 9) e que, quando há erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas não participam dos ajustes (assertiva 5). Assim, eventuais erros ou distorções nos valores orçados não são ajustados logo após sua identificação (assertiva 3) e os critérios usados para corte de despesas não são justos e transparentes (assertiva 8). Além disso, parte dos sujeitos tende a concordar que os sistemas que apuram custos, *spreads* e rateios internos não são eficientes (assertiva 1) e parte tende a discordar.

Sobre o fator 2 (cumprimento de metas), os sujeitos tendem a afirmar que os gestores não estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos *rankings* do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento da estratégia do banco (assertiva 14), mas cumprem metas a qualquer custo, gerando re-trabalho ou perdas financeiras (assertiva 13).

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

Quanto ao fator 3 (burocracia), tendem a afirmar que o processo orçamentário é lento, burocrático, com alto consumo de estrutura (assertiva 10), além de muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento (assertiva 6).

Para o fator 4 (hierarquia na tomada de decisão), os sujeitos tendem a concordar que há apoio da alta direção para a melhoria constante do processo orçamentário (assertiva 2), enquanto parte tende a concordar que as decisões são centralizadas, sendo comum se submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores (assertiva 17) e outra parte tende a discordar. Parte dos sujeitos tende a concordar que os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do gerente da agência (assertiva 18), enquanto outra parte tende a discordar. Assim, na elaboração dos orçamentos tendem a concordar que há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado (assertiva 7).

Sobre o fator 5 (venda de produtos), tendem a concordar que é comum deixar-se para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente (assertiva 16). Tendem a concordar, ainda, que a estrutura orçamentária e de estabelecimento de metas não favorece a cooperação entre as agências, inclusive de outros pilares (assertiva 11).

Pode-se concluir que os sujeitos do *cluster* 1 acreditam que o processo orçamentário não é eficiente e nem ágil na correção dos erros, enquanto os do *cluster* 2 consideram este processo eficiente, mas não ágil. Conclui-se, ainda, que os integrantes do *cluster* 1 afirmam que os administradores estão interessados em boas pontuações e que, talvez por isso, cumprem metas a qualquer custo. O *cluster* 2 acredita que os administradores estão mais interessados na estratégia da empresa, mas também cumprem metas a qualquer custo.

Foi constatado que os *clusters* apresentaram não diferenças com relação à suas respostas nas oito questões que descrevem o perfil dos respondentes no instrumento de pesquisa. É o que se apresenta a seguir.

4.2.2 Perfil dos Clusters e as Categorias dos Respondentes

O perfil dos dois *clusters* encontrados foi analisado, com base em suas respostas às questões categóricas. Para isso, usou-se o teste Chi-Quadrado, pois as questões foram mensuradas ao nível nominal. O teste buscou detectar se havia diferenças em relação ao nível hierárquico, formação, idade ou experiência dos respondentes. Na tabela 2, a seguir, são apresentados os valores das correlações para estas questões.

Tabela 2 – Correlação entre os clusters e as variáveis categóricas.

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

A tabela 2 revela que a significância do teste Chi-Quadrado apresentou valor $> 0,05$ para todas as variáveis, indicando que os *clusters* não diferem a respeito destas questões. Assim, não foi possível afirmar que determinada categoria se enquadre em um ou outro cluster, devido ao valor apurado para o Chi-Quadrado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu estudar questões ligadas ao processo orçamentário em uma instituição financeira de grande porte, que atua no varejo bancário brasileiro. A pesquisa buscou detectar problemas com o processo orçamentário que apontassem para a aplicabilidade do modelo *Beyond Budgeting*. Extraíu-se do referencial teórico um conjunto de problemas e comportamentos a serem investigados no estudo de caso, com a aplicação de um questionário a um grupo de gestores da instituição.

A análise do modelo usado pela empresa revelou uma relação direta dos orçamentos com metas fixas e sistemas de avaliação e reconhecimento. A análise do questionário, apoiada nas Análises Fatorial e de Clusters, permitiu detectar a percepção do grupo de gestores pesquisado, sobre os problemas previstos pelos defensores do *Beyond Budgeting*.

A Análise Fatorial revelou cinco fatores, e os dois primeiros responderam por 36,3% da variância. A análise dos cinco fatores: “Eficiência na correção de erros”, “Cumprimento de Metas”, “Burocracia”, “Hierarquia na tomada de decisões” e “Vendas de produtos”, indicou como as assertivas se relacionaram dentro de cada fator.

Na Análise de Clusters, foram definidos dois grupos de respondentes, um com 51 e outro com 41 respondentes. O 1º. grupo apontou erros e desvios no sistema atual, entendendo-o como ineficiente e pouco ágil, permitindo maior valorização do jogo do que o comprometimento com a estratégia empresarial. No 2º., os sujeitos acreditaram que o processo orçamentário atual é eficiente, percebendo os gestores comprometidos com as estratégias. Porém, apontaram pouca agilidade e a demora na resolução dos problemas, mesmo depois de detectados, o que pode acarretar duas visões distintas, fato a ser investigado no futuro. Apontaram também uma incoerência, pois não é possível que os sistemas sempre reflitam o que se espera de uma dependência, se não houver agilidade nas correções. Revelaram acreditar que, mesmo sem a agilidade desejada, os gestores sabem o que deles é esperado, permitindo um sistema eficiente.

Os dois grupos concordaram que, mesmo com o apoio da cúpula ao desenvolvimento do sistema de gestão: a) buscaram-se metas a qualquer custo, sem a percepção da agregação de valor; b) as pessoas são reconhecidas por pontuações, e não pelo valor agregado; c) o processo orçamentário é lento, burocrático e detalhado; d) a estrutura atual não favorece a cooperação entre agências; e) o uso da série histórica é excessivo.

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

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

O modelo *Beyond Budgeting* poderia resolver alguns problemas detectados: a) a eliminação do orçamento e comparação com metas fixas, apoiado por ferramentas adequadas, poderia inibir atitudes que não agregam valor à empresa; b) os princípios de gestão defendidos, apoiados por ferramentas adequadas, permitiriam tomar decisões que trouxessem ganhos aos acionistas e melhorassem os processos, mantendo a atratividade do banco, sua competitividade e a capacidade de concentrar seus processos onde há percepção de valor a ser compartilhado com os clientes; c) a autodeterminação de metas poderia trazer maior comprometimento, e a comparação com *benchmarks* móveis deveria levar a uma competição saudável, trazendo dinamismo à gestão; d) o uso de ferramentas como por exemplo o *Rolling Forecast* em vez do orçamento, com melhoria no Sistema de Informação Gerencial, poderia eliminar procedimentos burocráticos, desperdícios de tempo e mão-de-obra com discussões sobre o processo orçamentário. O banco poderia olhar sempre para frente, em vez de esperar dias para saber como fechou o mês anterior.

A competição no mercado financeiro brasileiro será cada dia mais forte e, possivelmente sobreviverão as empresas mais competentes. Pode-se concluir que, na visão do grupo pesquisado, o *Beyond Budgeting* é aplicável à instituição, podendo ser capaz de torná-la mais dinâmica, com alta performance, independentemente desses desafios e transformações.

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

REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, F.; PARISI, C.. **A proposta do modelo beyond budgeting: modelo coerente de gestão sem ênfase em orçamentos**. VII SEMEAD – FEA/USP. São Paulo, 2004. **Anais ...** FEA/USP, 2004. 1 CD ROM.

BBRT. **Beyond Budgeting Round Table**. [2006]. Disponível em: <<http://www.bbrt.org>>. Acesso em: 16 jun. 2006.

BRASIL. Banco Central. **Comunicado BACEN 14.259**, de 9 de março de 2006. Comunica procedimentos para convergência das normas de contabilidade (...) com as normas do IASB. Brasília (DF), 9 mar. 2006

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

FREZATTI, F. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**. Vitória, v.1, n.2, 2004. p.122-140.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.

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

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

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

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

- KOOGAN, A.; HOUAISS, A. (coord.). **Enciclopédia e dicionário ilustrado**. Rio de Janeiro: Delta, 1998.
- LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/publico/TDE.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MAX, M. **Beyond Budgeting: case studies in north american financial services**. Journal of Performance Management, Mar2005, Vol. 18 Issue 1, p3-15, 13 p.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- PFLAEGING, N. **11 pecados capitais na implementação e uso do Balanced Scorecard: como criar organizações verdadeiramente flexíveis e descentralizadas, baseadas nos princípios do Beyond Budgeting**. Palestra. Associação Nacional dos Executivos de Finanças e Contabilidade – ANEFAC. São Paulo, jun. 2005.
- RACHLIN, R. (org.). **Handbook of budgeting**. 4th ed. New York: Wiley, 1999.
- SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- SPSS. **Statistical package for the social sciences: base 10.0 user's guide**. Chicago: SPSS, 1999.
- WALLANDER, J. Budgeting: an unnecessary evil. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 15, n. 4. p. 405-421, Dec. 1999. Tradução: Antonio Zoratto Sanvincente. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/scajman>. Acesso em: 15 jun. 2006.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice 1 – Matriz dos fatores rotacionada

Assertivas	Carga Fatorial	Alpha Cronbach	Fatores	Mann-Whitney			Cluster 1			Cluster 2		
				U	Z	Sig.	D	I	C	D	I	C
5. Quando existe erro ou desvio nos valores orçados, as unidades afetadas participam dos ajustes, apoiadas por ferramentas estatísticas eficientes.	,677	0,729	1	612,000	-3,839	,000	49	1	1	21	7	14
4. O processo orçamentário é eficiente e os valores orçados sempre refletem o que se espera da dependência em cada período	,642			432,000	-5,326	,000	41	5	5	9	10	23
3. Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação	,509			752,500	-2,792	,005	48	2	1	31	4	7
1. Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas nas dependências	,502			888,000	-1,502	,133	29	7	15	16	8	18
9. A empresa é ágil na análise dos resultados, corrigindo imediatamente os erros detectados	,478			607,500	-3,988	,000	43	7	1	20	11	11
8. Os critérios utilizados para corte de despesas são justos e transparentes.	,402			711,000	-3,080	,002	42	6	3	20	12	10
13. Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa.	,805	0,723	2	563,500	-4,218	,000	1	4	46	11	11	20
15. Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido.	,619			334,000	-6,126	,000	4	5	42	26	5	11
14. Os administradores estão mais interessados em obter boas pontuações ou classificações nos rankings do que no efetivo crescimento dos negócios e cumprimento	,571			392,000	-5,559	,000	0	1	50	18	7	17
12. Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para o Banco.	,484			772,500	-2,496	,013	5	2	44	6	10	26
10. O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura.	,813	0,583	3	766,000	-2,584	,010	7	5	39	7	15	20
6. O processo orçamentário é muito detalhado e com grande quantidade de itens, dificultando o entendimento.	,499			924,000	-1,230	,219	12	0	39	15	3	24
2. Existe apoio da alta direção da empresa com vistas à melhoria constante do processo orçamentário	,585	0,578	4	848,000	-1,910	,056	13	10	28	7	5	30
18. Os órgãos superiores dão apenas orientações e direcionamentos estratégicos, com pouca interferência nos microprocessos das agências, permitindo total autonomia do	,477			996,000	-1,502	,539	23	5	23	21	6	15
17. As decisões na empresa são centralizadas, sendo comum submeter assuntos de pouca relevância a instâncias superiores	,464			824,000	-2,009	,045	8	11	32	16	8	18
7. Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado.	,438			1,056,500	-,123	,902	3	3	45	2	5	35
16. É comum deixar para gravar a venda de produtos no momento em que for mais conveniente.	,515	--	5	838,500	-1,916	,055	9	5	37	15	5	22