

## 6 Conclusões

Através de métodos estatísticos, o grande objetivo desta dissertação foi determinar o impacto do planejamento estratégico no desempenho dos bancos no Brasil. Para tanto, foi necessário enviar questionários sobre planejamento para os bancos do Sistema Financeiro Nacional. A amostra era composta dos bancos que responderam os questionários e que possuíam informações financeiras dos últimos três anos.

A partir destes critérios, duas análises principais foram realizadas. A primeira diz respeito à influência da intensidade do planejamento no desempenho e a segunda teve como objetivo medir a influência da sistematização do planejamento no desempenho.

Tais análises foram subdivididas, uma vez que a variável de controle, porte, deveria ser considerada. Sendo assim, primeiro realizou-se o teste para medir o impacto direto do porte no desempenho, o qual concluiu que não existe uma relação estatisticamente significativa, e, dentre os resultados encontrados, a maior influência do porte seria sobre a rentabilidade. Neste caso, o modelo explicaria 13.8% da variação da rentabilidade.

Após a análise do impacto do porte diretamente no desempenho, optou-se por medir o impacto desta mesma variável sobre o planejamento (intensidade e sistematização). Dessas análises, não foi encontrada nenhuma relação estatística significativa e, por isso, nada se pode concluir nesse sentido.

A última análise, por sua vez, teve como objetivo captar a influência de todas as variáveis no desempenho. Estas análises evidenciam, portanto, o fato de um banco ser intenso no planejamento - dando ênfase à missão, definição de objetivos importantes, avaliação do ambiente interno e externo, avaliação e seleção de estratégias alternativas, implementação e controle, alto grau de formalização e com uma alta frequência de revisão - não demonstra uma relação com o desempenho.

Os resultados mais significativos foram obtidos considerando que as premissas de regressão foram atendidas e para os seguintes indicadores de desempenho: aumento composto dos depósitos, aumento composto do resultado de intermediação e rentabilidade média.

Quando consideramos o impacto no aumento dos depósitos e a rentabilidade média, percebe-se que a formalização exerce uma influência negativa. Para entender melhor esse ponto, seria necessário ter um melhor acesso a informações desses bancos, talvez com um questionário qualitativo.

Já no caso do aumento do resultado de intermediação composto, observa-se que a intensidade seria inversamente proporcional ao aumento deste índice. Cabe ressaltar que, neste caso, as maiores contribuições seriam das variáveis de frequência de revisão e porte.

Infelizmente, através destas análises, não foi possível estabelecer o retorno quantitativo desejado, muito pelo contrário. Os resultados obtidos não foram estatisticamente significantes.

Os resultados encontrados contradizem Hopkins e Hopkins (1997), o qual encontrou uma relação positiva e significativa no efeito da intensidade no desempenho. De alguma maneira, o resultado encontrado corrobora para o estudo de Gup e Whitehead (1989), o qual encontrou uma relação negativa entre formalização (a qual não é definida igual sistematização) e desempenho.

Assim, como o estudo realizado por Rue e Fulmer (1973), demonstra que os resultados não são uma simples consequência do planejamento. No caso do estudo de Rue e Fulmer (1973), a maioria das empresas havia começado o planejamento há apenas dois anos antes da pesquisa e o desempenho foi medido para os três anos anteriores, e, por isso, é bem possível que não tenha decorrido tempo suficiente para a empresa apresentar benefícios financeiros.

Cabe mencionar, no entanto, que estas conclusões podem ter sido influenciadas por uma série de dificuldades encontradas ao longo desta dissertação. Dentre elas, o fato de não analisar como o planejamento é realizado. Para isso, seria necessário entrevistas para entender a diferença entre os planejamentos, e o reduzido tamanho da amostra selecionada.

Sheegan (1975 apud PEARCE et al., 1987) não encontrou associação entre planejamento e desempenho e um dos motivos seria sua amostra reduzida. A falta de relação muitas vezes pode ser atribuída a escolha de parâmetros que não são a melhor indicador para avaliar o desempenho de uma certa indústria. Segundo McIlquham-Schmidt's (2010), a determinação da existência de uma relação entre planejamento e desempenho dependerá da medida de desempenho selecionada.

Além disto, existem algumas críticas ao próprio indicador que podem ter levado a estes resultados. Por se tratar de um questionário a ser respondido voluntariamente pelos bancos, pode acontecer de bancos simplesmente não terem tido interesse em responder às perguntas, não significando que o banco não dê ênfase ao planejamento.

Uma outra questão que merece destaque é que as respostas dos questionários podem apresentar alta variabilidade, não porque a pergunta esteja confusa ou mesmo gere margem a diversas interpretações, mas simplesmente porque os respondentes têm diversas opiniões a este respeito, sendo impossível estabelecer algum tipo de padrão em suas respostas.

É necessário ressaltar que o estudo aqui desenvolvido não conclui sobre os bancos que não possuem um planejamento intenso, sistematizado e com alta frequência de revisão. Neste caso, nada pode-se afirmar sobre desempenho desses bancos.

Diversos estudos podem ser desdobrados acerca do tema desta dissertação. Como primeira sugestão para pesquisas futuras, deve-se mencionar a inclusão de mais anos na análise do desempenho. Este trabalho limitou-se a um período de três anos de análise de desempenho (2011, 2010 e 2009) e os resultados de 2009 podem ter sido influenciados pela crise mundial do final de 2008 e, por isso, podem omitir uma relação estatisticamente significativa entre planejamento e desempenho. Com a inclusão de outros anos, seria possível diminuir o peso do desempenho de 2009.

A crise mundial do final de 2008, com o impacto no resultado de 2009 pode ser tratada isoladamente, uma vez que, ao considerar somente um tipo de indústria (bancos no Brasil), assume-se que todos os objetos de pesquisa estão inseridos em um ambiente turbulento. Sendo assim, a influência do ambiente nos bancos da amostra é igual.

A amostra concentra bancos que com grande ênfase no planejamento estratégico. A pequena variação na variável independente pode explicar, em parte, os resultados encontrados. Sobre a tendência do planejamento, Pearce et al. (1987) destaca que talvez o planejamento formal seja uma condição necessária porém não suficiente para o desempenho de longo prazo. Então, em vez de usar aproximações lineares (como a regressão) para estudar a relação entre planejamento e desempenho, os pesquisadores podem utilizar uma abordagem baseada em lógica nebulosa tal como fsQCA (FISS, 2011; FISS, 2007; RAGIN, 2008; RAGIN, 2006)

Também sugere-se classificar os bancos da amostra em diferentes grupos, de acordo com o negócio principal, e verificar se há associação entre planejamento e desempenho em alguma dessas sub-amostras. Neste caso, seria interessante uma amostra maior, essencial para analisar as diferenças entre as sub-amostras.

Finalmente, a qualquer tempo, pode ser realizada uma atualização deste estudo de modo a verificar se, com o passar dos anos e mais tempo para se refletir nos resultados das empresas, o planejamento realmente agregou valor aos bancos participantes no que se diz respeito a indicadores de desempenho.