

# **Planejamento e Programa de Ação: Análise da Classificação das Agências de Determinada Instituição Financeira**

José Lira de Oliveira Neto e Heber José de Moura  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

## **RESUMO**

*Muitas vezes são definidas variáveis, de forma excessiva, visando o atingimento dos macro-objetivos estratégicos e da missão de uma instituição, quando se poderia com uma menor número de variáveis obter-se os mesmos resultados, evitando-se assim desperdício de energia no controle de um número maior de variáveis, quando apenas um número mais reduzido, poderia trazer resultados satisfatórios. Este estudo verificou a interdependência entre as variáveis do programa de ação de uma instituição financeira, por meio da análise fatorial, análise de variância, teste t e anova, que são técnicas de análise multivariada de dados, e possibilitam a redução de dados e teste de significância dos resultados. A partir da análise das variáveis existentes, foi feito um estudo das possibilidades de redução das variáveis, considerando a segmentação por porte das agências, com uso dos resultados do programa de ação do ano de 2005. Verificando-se os resultados obtidos como bastante satisfatórios quanto a significância prática bem como para a significância estatística, no caso tratado, e revelados a partir da interpretação dos fatores criados, da distribuição das cargas fatoriais e explicação da variância, chegou-se a conclusão que ao invés das onze variáveis analisadas se poderia trabalhar com apenas cinco e obter-se os mesmos resultados, na comparação dos resultados por porte das agências.*

Palavras-Chave: Programa de Ação. Variáveis. Análise Multivariada.

## **1. INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento de um país ou de uma região passa pelo crescimento econômico com o aumento do PIB, com a industrialização e urbanização, e pelas questões sociais (que devem ser o foco central), como distribuição de renda, reforma agrária, melhoria da qualidade de vida, habitação, saneamento básico, educação e saúde. Entretanto é preciso que se busque cada vez mais, a desburocratização, por meio da simplificação de processos e qualidade dos resultados, pois considerando principalmente as empresas públicas, que lidam com questões econômicas e sociais, é preciso bastante critério na hora de definir sistemas e programas, para se evitar o desperdício de tempo e recursos com atividades que não gerem resultados para o cidadão brasileiro, que é o cliente das empresas públicas nacionais. Pois sendo empresas que visam o desenvolvimento do país, é o capital e o mercado que estão no centro das atenções, de todas as atividades humanas.

Problemas de avaliação dos resultados de empresas públicas que buscam o desenvolvimento sustentável, por meio do planejamento e de programas de ação, oferecem amplas oportunidades para aplicação de métodos multivariados. Congregam inúmeros atributos e variáveis, envolvendo unidades de negócios, unidades administrativas e técnicas; o que torna

complexa a análise não conjunta dos dados disponibilizados pelos diversos sistemas de acompanhamento e controle.

Analisando os dados de determinada instituição financeira pública de desenvolvimento, e considerando os dados de 175 agências (unidades de negócios), envolvendo as variáveis do programa de ação, do ano de 2005, verifica-se o atendimento as premissas estabelecidas para a aplicação de métodos multivariados buscam-se tratamentos para ajuste dos dados, objetivando a obtenção dos melhores resultados com a aplicação da análise fatorial. São comparados os resultados obtidos com a análise fatorial, com o uso de variáveis originais (*Zscores*) e variáveis transformadas.

Este estudo objetiva, portanto, verificar a relação entre as variáveis do programa de ação de determinada instituição financeira de desenvolvimento, por meio dos resultados obtidos pelas unidades de negócio, utilizando para isso a análise multivariada de dados, mais especificamente a análise fatorial, e a análise de variância, verificando a correlação, a regressão linear, e a significância. A questão que se coloca é se existe correlação, qual o grau de correlação entre elas, e quais as variáveis mais significativas para os resultados obtidos pelas unidades de negócios, visando uma simplificação no processo, a partir da redução da quantidade de variáveis a serem seguidas e priorizadas pela instituição, obtendo-se a priori, os mesmos resultados. Analisando-se os resultados antes e após a análise fatorial, a partir da classificação por porte das agências.

Esse estudo justifica-se pelo fato da importância em se saber quais as variáveis que têm influenciado de forma mais significativa e positivamente nos resultados obtidos pelas unidades de negócios, e conseqüentemente nos resultados da Instituição em estudo. Assim procedendo pôde-se identificar se com um número reduzido de variáveis têm-se os mesmos ou semelhantes resultados.

Desde que foi implantado o Programa de Ação da Instituição vem permitindo melhoria das Unidades no incremento das variáveis do Programa de Ação e do Programa Estratégico, permitindo ao Banco aumentar bastantes suas ações e resultados, em relação as variáveis que integram o programa de ação. Entretanto, não foi avaliado neste estudo se esses resultados positivos estão em sintonia com os macroobjetivos e a missão da Instituição, bem como se os resultados financeiros obtidos são satisfatórios. Verificou-se sim, se as variáveis do programa de ação têm correlação e influência direta nos resultados financeiros da unidade. E ainda se com menor esforço de acompanhamento e foco em menor número de variáveis, não se obteria os mesmos ou semelhantes resultados.

O trabalho está estruturado com a primeira parte tratando-se desta introdução, na segunda parte a metodologia, em seguida versa-se sobre o referencial teórico, ambos baseados em artigos, dissertações, teses e livros, sobre programa de ação e planejamento estratégico, e na pesquisa realizada na instituição estudada, gerando também o quarto tópico onde se aborda a análise dos resultados, e por fim a conclusão do estudo e as referências.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada classifica-se como quantitativa, com os dados obtidos na empresa estudada, onde foram levantados junto aos sistemas da empresa, relativos ao programa de ação do exercício de 2005, na posição de 31.12.2005, considerando-se 11 variáveis as quais possuem eventos em 175 unidades de negócios da Instituição.

A metodologia utilizada foi a quantitativa e qualitativa, com pesquisa de campo para obtenção de dados, e pesquisa exploratória para obtenção de material teórico. Foi pesquisado na Internet para obtenção de artigos sobre o tema abordado, além da leitura de alguns livros sobre a teoria abordada de planejamento, programa de ação, programa estratégico, competitividade e custos, além de livros de estatística sobre correlação, análise fatorial e regressão linear. Foi utilizado o censo, com a análise de todas as unidades de negócios, visando a obtenção de resposta ao questionamento quanto a existência de correlação entre as variáveis do programa de ação das unidades, com o resultado financeiro operacional, sua significância estatística foi testada por meio da análise de variância, teste t e anova. Bem como se alguma variável do Programa de Ação, e do Programa Estratégico, gerou influência maior ou menor sobre os resultados operacionais das unidades.

Com a redução das variáveis, verifica-se sua validade a partir da análise dos dados com relação a classificação das agências, por porte. Após aplicação da análise fatorial, e simplificação do processo, com redução das variáveis de onze para cinco, aplica-se os resultados no ranking das agências por porte, para verificar se permanecem com a mesma classificação. E com a utilização da análise de variância (anova), verifica-se a significância e comparação das médias e variância, para confirmação da hipótese (H1) de que as variáveis são significativamente diferentes, rejeitando-se a hipótese nula (Ho). E por meio do teste t, aplicado, na variável que expressa a pontuação total e a classificação das agências em cada porte, antes e após, a aplicação da análise fatorial, obteve-se se houve modificação significativa ou não, com análise das médias e variâncias, dos dados dos resultados de cada agência por porte.

Os dados referem-se a pontuação obtida em cada variável, por cada unidade. De 180 agências (unidades) foram consideradas apenas 175, tendo em vista que em cinco delas não estavam representados eventos de alguma das variáveis. As unidades excluídas foram quatro agências consideradas extra-regionais (Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e São Paulo) e mais a unidade de Teófilo Otoni (recentemente incorporada a área de abrangência da ação do banco em estudo).

Inicialmente os dados foram retirados dos sistemas da empresa, por meio da transformação em planilhas Excel com vários dados de cada variável. Foram selecionadas as colunas de interesse no caso as agências por código, e a pontuação numérica de cada unidade em cada variável, uma por uma, nos três portes (pequeno, médio, e grande). As quais foram tabuladas todas, por porte, gerando planilhas, com as onze variáveis que foram exportadas para o SPSS 12.0 for Windows. As demais variáveis por não possuírem eventos em todas as unidades não foram consideradas. Entretanto também foi levantada uma variável que recebeu o nome de “pontotal”, que representa o total de pontos obtido por cada agência nas variáveis.

### **3. PROGRAMA DE AÇÃO E PROGRAMA ESTRATÉGICO**

O “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas” (SUN TZU).

Não podemos imaginar atividades empresariais sem gerar benefícios para a sociedade, além de incentivar as pessoas ao trabalho produtivo. Hoje mais do que nunca isso é uma verdade. E nada disso vemos na guerra, pois tradicionalmente as grandes empresas é que dominam o mundo dos negócios, e só com a criatividade os cidadãos têm obtido a independência econômica

e o domínio do mercado. Negócios não são guerras. Negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e os resultados que engendram (ALDAY, 2003).

“Embora tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff, em 1965, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970” (ALDAY, 2003) Seguiu-se uma demanda por livros e serviços, que passou a denominar-se planejamento estratégico. “Mais recentemente passou-se para uma nova fase, onde não é mais usada a palavra planejamento, ficando só a palavra estratégia com conceitos amadurecidos pelo tempo.” (ALDAY, 2003).

Na empresa pesquisada, constatamos que a Área responsável pelo Programa de Ação tem justamente o nome de Área de Suporte Estratégico, sendo o Setor denominado de Ambiente de Planejamento, o que denota uma semelhança com as Teorias de Ansoff. Inclusive o Programa de Ação, que é anual, e regido por um Programa Estratégico, para quatro anos.

O Programa Estratégico possui várias estratégias para cada Macro Objetivo, como por exemplo: 1 - *Fomentar a estrutura produtiva da Região, com financiamento de projetos sustentáveis*; 2 - *Expandir a atuação em apoio aos agricultores familiares, com aplicação de recursos*; 3 - *Ampliar a participação no mercado elegível de microfinança urbana*; 4 - *Investir na infra-estrutura, fortalecimento institucional, planejamento e capacitação dos Pólos de Turismo*; 5 - *Ampliar a base de clientes*; 6 - *Maximizar as receitas da área comercial*; 7 - *Maximizar o retorno dos créditos*; 8 - *Melhorar a rentabilidade anual*; 9 - *Aprimorar mecanismos de gestão com treinamento de pessoas, verificação de conformidade e eficiência no consumo de material e energia*.

O Programa Estratégico contempla macroobjetivos, metas anuais, estratégias gerais e específicas. Concentra as informações que permitem estabelecer a direção a ser seguida pelo Banco no período 2004-2007.

Os Planos ou Programas de Ação são elaborados justamente visando o atingimento dos resultados traçados no Programa Estratégico.

Segundo observado todo esse processo ocorre na Instituição pesquisada. Entretanto não se sabe se as metas são traçadas visando à obtenção de resultado efetivamente positivo por todas as Unidades Operacionais.

“As práticas de governança corporativa têm recebido atenção de acadêmicos e práticos, uma vez que têm sido vistas como uma forma de uma empresa atingir desempenho superior... boas práticas de governança que ofereçam mais informações ao mercado.” (MENDES-DASILVA, 2003).

Esse comentário dos autores mostra a importância cada vez maior da governança corporativa, da transparência, e da responsabilidade social empresarial. Instrumentos cada vez mais utilizados e necessários, principalmente para empresas grandes e que têm a responsabilidade de desenvolver toda uma região como é o caso da empresa analisada, e que vem desenvolvendo trabalhos nessa área.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS**

As agências foram analisadas pelos números de ordem. Foi preenchida a tabela com as agências e respectivos eventos por variável. Foram selecionadas para serem estudadas onze variáveis: 1 – Adimplência; 2 – Crédito Especializado; 3 – Captação de Recursos; 4 – Pronaf; 5 – Despesas Administrativas; 6 – Receitas de Prestação de Serviços; 7 – Recuperação de Crédito; 8 – Seguridade; 9 – Nota de Auditoria; 10 – Resultado Operacional; e 11 – Crédito Comercial.

Inicialmente também foram incluídas as variáveis *ranking* e *pontotal* (relativa a pontuação total das unidades em cada variável). A variável *pontotal* também representou as demais variáveis do programa de ação que não foram selecionadas para o estudo por não contarem com eventos para todas as unidades.

Foi utilizada uma abordagem de caso completo, pois a extensão de dados perdidos é pequena no caso em estudo, e a amostra é suficientemente grande, além da relação entre os dados ser forte, o que permitiu a eliminação de variáveis com dados faltantes. Tendo, portanto, sido incluídas somente as observações com dados completos. Uma variável problemática eliminada foi a variável captação de negócios, que é uma variável utilizada apenas por quatro agências extra-regionais. Agências essas que foram excluídas da amostra, por diferirem bastante quanto as variáveis consideradas no programa de ação para essas unidades. Outra variável excluída foi a Crédito Fundiário, por ter dados em poucas unidades.

Após análise dessas variáveis por meio da análise fatorial, obtiveram-se dados que não permitiram o cálculo do KMO, tendo sido verificado que as variáveis *ranking* e *pontotal* estavam distorcendo o cálculo da interdependência entre as variáveis, pois a variável *ranking* não estava expressa em pontos obtidos pelas agências, e sim em ordem de classificação pelos pontos totais, sendo que essa variável como também expressava o total de pontos, tinha um valor muito alto, angariando para si uma representatividade falsa e exagerada. Por conta disto, foi dividido o valor dessa pontuação total por onze, obtendo-se assim valores compatíveis com as variáveis em estudo. Para referida variável foi atribuído o nome “totalpon2”.

Ainda assim não foi possível a obtenção do KMO.

Foram então criadas quatro novas variáveis, por dimensão: crédito, qualidade do crédito, captações, e resultados. Através do SPSS 12.0 no caminho: transform/compute, foram criadas as seguintes quatro variáveis: crédito (crédito especializado + pronaf + crédito comercial), resulta4 (resultado operacional + despesas administrativas + receitas de prestação de serviços), qualicre (adimplência + recuperação de crédito + nota de auditoria), e captaçoe (captação de recursos + seguridade + receitas de prestações de serviços). Assim 16 (dezesesseis) variáveis passaram a integrar a tabela/planilha das variáveis, com 175 linhas de dados. (11 originais + 1 adaptada + 4 transformadas).

Foi realizada a análise fatorial do tipo R, e a partir da matriz de dados de entrada, foi verificada a correlação entre as variáveis, realizando a rotação fatorial. Foram criadas 6 novas variáveis fatores (BART factor score 1, 2, 3, 4, 5 e 6).

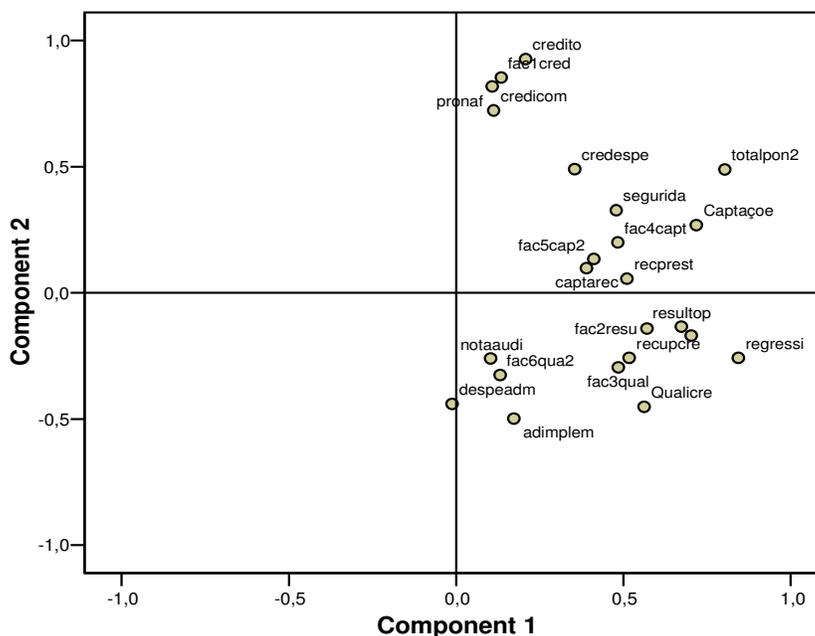
Foi então verificado que todas as variáveis tinham uma carga significativa em pelo menos dois fatores, e foi designado para o padrão de cargas fatoriais, atribuindo-se nomes para cada um dos seis novos fatores. Analisando as variáveis com cargas mais altas em cada fator foi possível observar significados e atribuir os nomes de acordo com a importância e influência das variáveis com cargas mais altas. Tendo sido estabelecidos os seguintes nomes para os fatores, conforme sequencial: 1 – fac1cred (crédito + crédito comercial + pronaf + totapon2), 2 – fac2resu (resultado operacional + resulta4 + totapon2), 3 – fac3qual (recuperação de crédito + qualicre +

totalpon2), 4 –fac4capt (receita de prestação de serviços + seguridade + crédito especializado + capçtaçoe), 5 –fac5cap2 (captação de recursos + capçtaçoe + despesas administrativas), 6 – fac6qua2 (nota de auditoria + adimplência).

Criou-se uma variável, a qual foi atribuído o nome “regression” (unstandardized predicted value – com qualicre + capçtaçoe + dimensão crédito). Conforme Hair et al (2005, p.110) “..uma outra questão importante para a validação da análise fatorial é a detecção de observações influentes. Discussões no.....bem como no capítulo 4, sobre as observações influentes em regressão, encontram aplicabilidade em análise fatorial.

Em seguida foram verificadas as comunalidades (communalities) de todas as 16 variáveis + as 7 (sete) novas variáveis/fatores criados, e constatou-se que apenas 9 (nove) tinham extraction superior a 0,500. No caso: pronaf (0,681), credicom (0,535), dimensão crédito (0,901), totalpon2 (0,884), resulta4 (0,522), qualicre (0,520), capçtaçoe (0,587), BART factor score 1 (0,747), e regression (0,778). Conforme Tabela 1 e Figura 1.

**Component Plot in Rotated Space**



**Figura 1 - Component Plot in Rotated Space**

## Communalities

	Extraction
adimplem (adimplência)	,278
crdespe (crédito especializado)	,366
captarec (captações de recursos)	,161
pronaf (pronaf)	,681
despeadm (despesas administrativas)	,194
recprest (receitas de prestação de serviços)	,263
recupcre (recuperação de crédito)	,334
segurida (seguridade)	,336
notaaudi (nota de auditoria)	,078
resultop (resultado operacional)	,471
credicom (crédito comercial)	,535
dimensão crédito (credespe + pronaf + credicom)	,901
totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	,884
Resulta 4 (resultado operacional + despesas administrativas + receita de prestação de serviços)	,522
Qualicre(adimplência + recuperação de crédito + nota de auditoria)	,520
Captaçoe (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	,587
BART factor score 1 for analysis 1 (credito + crédito comercial + pronaf + totalpon2)	,747
BART factor score 2 for analysis 1 (resultado operacional + resulta 4 + totalpont2)	,346
BART factor score 3 for analysis 1 (recuperação de crédito + qualicre + totalpont2)	,322
BART factor score 4 for analysis 1 (receitas de prestação de serviços + seguridade + credito especializado + captaçoe)	,274
BART factor score 5 for analysis 1 (captação de recursos + captaçoe + despesas adminintrativas)	,187
BART factor score 6 for analysis 1 (nota de auditoria + adimplência)	,123
Unstandardized Predicted Value (qualicre + captçoe + dimensão crédito)	,778

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela 1 - Communalities**

Procedeu-se em seguida a rotação fatorial apenas com as novas variáveis e fatores que apresentaram comunalidades acima de 0,500. E foi obtido o seguinte resultado:

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	prona f (prona f)	credicom (crédito comercial)	dimensão crédito (credespe + prona f + credicom)	totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	Resulta 4 (resultado operacional + despesas administrativas + receita de prestação de serviços)	Qualicre(adimplência + recuperação de crédito + nota de auditoria)	Captaçoe (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	BART facto core 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + prona f + totalpon2)	Unstandardized Predicted Value (qualicre + captçoe + dimensão crédito)
N	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Normal Parameters									
Mean	,04460	,017027	8,6021	8,5155	5,2582	8,2068	5,5317	,0000000	,0000000
Std. Deviation	720873	8422462	2,43967	1,26080	1,88174	1,68850	1,37867	,0000000	24347534
Most Extreme Differences									
Absolute	,144	,047	,084	,051	,095	,122	,039	,064	,055
Positive	,144	,047	,043	,051	,095	,122	,039	,039	,055
Negative	-,092	-,046	-,084	-,028	-,067	-,080	-,037	-,064	-,033
Kolmogorov-Smirnov Z	1,903	,620	1,106	,674	1,253	1,617	,518	,851	,725
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,837	,173	,753	,087	,011	,951	,464	,669

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 2 - Teste Kolmogov-Smirnov

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
prona f (prona f)	11,04460	3,7208732	175
credicom (crédito comercial)	8,017027	3,8422462	175
dimensão crédito (credespe + prona f + credicom)	8,6021	2,43967	175
totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	8,5155	1,26080	175
Resulta 4 (resultado operacional + despesas administrativas + receita de prestação de serviços)	5,2582	1,88174	175
Qualicre(adimplência + recuperação de crédito + nota de auditoria)	8,2068	1,68850	175
Captaçoe (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	5,5317	1,37867	175
BART factor score 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + prona f + totalpon2)	,0000000	1,0000000	175
Unstandardized Predicted Value (qualicre + captçoe + dimensão crédito)	,0000000	,24347534	175

Tabela 3 – Discriptive Statistics

## Correlation Matrix

	prona f (crédito comercial)	credicom (crédito comercial)	dimensã o crédito comercial	totalpon 2 (pontua ção em to das variá veis / 1)	Resulta 4 (resultad o operacio nal + de administr ativas de prestação de serviço s)	Qualicre (adimpl ência de recupera ção de no ta de audito ria)	Captaçõe (captaç ão de rec ursos + se gurança de presta ção de ser viços)	ART fact or analysis 1 (crédit o comercia l + captç ão + dim ensão cr édito)	Unstandar dized Pre dicted Val ue + capt ção + di mensão cr édito)
Correlação	1,000	,445	,827	,511	,014	-,252	,198	,761	-,185
prona f (crédito comercial)	,445	1,000	,819	,556	-,045	-,077	,124	,857	-,152
credicom (crédito comercial)	,827	,819	1,000	,679	-,007	-,165	,265	,956	-,128
dimensã o crédito comercial	,511	,556	,679	1,000	,507	,343	,574	,650	,484
totalpon 2 (pontua ção em to das variá veis / 1)	,014	-,045	-,007	,507	1,000	,253	,267	-,026	,360
Resulta 4 (resultad o operacio nal + de administr ativas de prestação de serviço s)	-,252	-,077	-,165	,343	,253	1,000	,025	-,090	,596
Qualicre (adimpl ência de recupera ção de no ta de audito ria)	,198	,124	,265	,574	,267	,025	1,000	,096	,779
Captaçõe (captaç ão de rec ursos + se gurança de presta ção de ser viços)	,761	,857	,956	,650	-,026	-,090	,096	1,000	-,217
ART fact or analysis 1 (crédit o comercia l + captç ão + dim ensão cr édito)	-,185	-,152	-,128	,484	,360	,596	,779	-,217	1,000

a.This matrix is not positive definite.

Tabela 4 – Correlation Matrix

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,980	44,225	44,225	3,980	44,225	44,225	3,915	43,505	43,505
2	2,608	28,975	73,199	2,608	28,975	73,199	2,673	29,695	73,199
3	,989	10,984	84,183						
4	,806	8,957	93,140						
5	,495	5,500	98,640						
6	,068	,750	99,390						
7	,033	,366	99,756						
8	,022	,244	100,000						
9	,000	,000	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 5 – Total Variance Explained

Em seguida foram retiradas as variáveis *qualicre* e *resulta4* que estavam com comunalidade inferior a 0,500 e novamente foi feita a rotação fatorial varimax, obtendo-se os seguintes resultados:

**Correlation Matrix**

	pronaf (pronaf)	credicom (crédito comercial)	dimensão crédito (credespe + pronaf + credicom)	totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	Captação (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	BART factor score 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + pronaf + totalpon2)	Unstandardiz ed Predicted Value (qualicre + captção + dimensão crédito)
Correlation pronaf (pronaf)	1,000	,445	,827	,511	,198	,761	-,185
credicom (crédito comercial)	,445	1,000	,819	,556	,124	,857	-,152
dimensão crédito (credespe + pronaf + credicom)	,827	,819	1,000	,679	,265	,956	-,128
totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	,511	,556	,679	1,000	,574	,650	,484
Captação (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	,198	,124	,265	,574	1,000	,096	,779
BART factor score 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + pronaf + totalpon2)	,761	,857	,956	,650	,096	1,000	-,217
Unstandardized Predicted Value (qualicre + captção + dimensão crédito)	-,185	-,152	-,128	,484	,779	-,217	1,000

**Tabela 6 – Descriptive Statistics**

**Correlation Matrix**

	pronaf (pronaf)	credicom (crédito comercial)	dimensão crédito (credespe + pronaf + credicom)	totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	Captação (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	BART factor score 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + pronaf + totalpon2)	Unstandardiz ed Predicted Value (qualicre + captção + dimensão crédito)
Correlation pronaf (pronaf)	1,000	,445	,827	,511	,198	,761	-,185
credicom (crédito comercial)	,445	1,000	,819	,556	,124	,857	-,152
dimensão crédito (credespe + pronaf + credicom)	,827	,819	1,000	,679	,265	,956	-,128
totalpon2 (pontuação em todas as variáveis / 11)	,511	,556	,679	1,000	,574	,650	,484
Captação (captação de recursos + seguridade + receitas de prestação de serviços)	,198	,124	,265	,574	1,000	,096	,779
BART factor score 1 for analysis 1 (crédito + crédito comercial + pronaf + totalpon2)	,761	,857	,956	,650	,096	1,000	-,217
Unstandardized Predicted Value (qualicre + captção + dimensão crédito)	-,185	-,152	-,128	,484	,779	-,217	1,000

**Tabela 7 – Correlation Matrix**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1613,523
	df	21
	Sig.	,000

**Tabela 8 – KMO and Bartlett's Test**

Os ajustes dos dados às premissas da análise fatorial dada por um valor de Measure of Sampling Adequacy (MAS) foi de 0,678, indicando que os dados tem uma adequação medíocre para análise fatorial (HAIR et al, 2005).

## 5. CONCLUSÃO

De uma maneira geral com os resultados apresentados nos estudos das planilhas e tabelas, bem como pelo referencial teórico, verifica-se resultados bastante satisfatórios quanto a significância prática bem como para a significância estatística, no caso tratado, revelados a partir da interpretação dos fatores criados, da distribuição das cargas fatoriais e explicação da variância. E confirmam que existe uma correlação positiva que pode ser considerada boa, entre as variáveis do programa de ação da Instituição estudada, e que pode ser estendido a empresas públicas que buscam a realização de objetivos amplos, como o desenvolvimento sustentável da região em que atuam. Como essas empresas não visam exclusivamente o lucro pelo lucro, e sim dar um resultado satisfatório a sociedade, com números que indiquem a sua atuação e influência no desenvolvimento da sua área de atuação, esses resultados obtidos com o atingimento das metas traçadas, mostra que é possível estabelecer metas para o atingimento dos macros objetivos e missão da empresa., o que vem de encontro ao que foi elaborado por Alday (2003): “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3) controle estratégico.”

As análises iniciais contendo todas as variáveis selecionadas mostrou que algumas variáveis necessitavam de transformação, assim como a presença de outras variáveis não faziam sentido para a execução de um modelo de análise fatorial. Após a retirada e as transformações de algumas variáveis verificou-se a existência de relação de interdependência e linearidade entre as variáveis modificadas. A validação do modelo mostra que todas as técnicas utilizadas foram úteis na sua construção.

## 6. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

Artigo: Estratégias Empresariais. Autor: Hernan E. Contreras Alday, 2003.

Artigo: Custo meta e Custo Padrão como Instrumentos do Planejamento Empresarial para obter Vantagem Competitiva. Autora: Jacira Tudora Carastan; 2002.

Artigo: Verificando Associações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia de Informação: Uma Análise Empírica com Indústrias Brasileiras. Autoria: Wesley Mendes-da-Silva, Paulo Azevedo de Oliveira Magalhães Filho; 2003.

STEVENSON, William J. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo. HARBRA, 1981.

HAIR Jr., J.F. ANDERSON, R. E. TATHAM, R. I. e BLACK, W.C. Análise Multivariada de Dados. Trad. Adonai schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada. 4.ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.