



Revista Contabilidade & Finanças

ISSN: 1519-7077

ISSN: 1808-057X

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade, Departamento de  
Contabilidade e Atuária

Oyadomari, José Carlos Tiomatsu; Duque, Bruno; Nisiyama, Edelcio Koitiro;  
Dultra-de-Lima, Ronaldo Gomes; Mendonça Neto, Octavio Ribeiro de

Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company\*

Revista Contabilidade & Finanças, vol. 29, no. 78, 2018, pp. 343-354

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração  
e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária

DOI: 10.1590/1808-057x201805970

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257157799002>

- ▶ How to cite
- ▶ Complete issue
- ▶ More information about this article
- ▶ Journal's homepage in [redalyc.org](http://redalyc.org)

# Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora\*

**José Carlos Tiomatsu Oyadomari<sup>1,2</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-3059-3102>

E-mail: oyadomari@mackenzie.br

**Bruno Duque<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-0622-5572>

E-mail: brduque@gmail.com

**Edelcio Koitiro Nisiyama<sup>3</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-6335-6085>

E-mail: edelciokn@insper.edu.br

**Ronaldo Gomes Dultra-de-Lima<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-8009-0963>

E-mail: ronaldo.lima@mackenzie.br

**Octavio Ribeiro de Mendonça Neto<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-6123-6733>

E-mail: octavio.mendonca@mackenzie.br

<sup>1</sup>Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Insper, Graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil

<sup>3</sup>Insper, Programa de Pós-Graduação e Educação Executiva, São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 01.06.2017 – Desk aceite em 27.06.2017 – 5<sup>a</sup> versão aprovada em 23.02.2018 – Ahead of print em 02.08.2018  
Editores Associados: Rubens Famá e Claudio Wanderley

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi investigar os relacionamentos entre as percepções da dimensão facilitadora e a validade técnica dos relatórios gerenciais e desempenho dos gerentes comerciais de uma seguradora, mediados pelo uso desses relatórios. As empresas investem recursos para fornecer relatórios gerenciais para que os gerentes comerciais tomem decisões. Portanto, entender o que influencia o uso desses relatórios e se essa utilização está associada ao desempenho constituem tema relevante tanto para academia quanto para a prática profissional. Os resultados deste artigo podem ser úteis para organizações que estão tomando decisões de investir em relatórios gerenciais, mostrando que a validade técnica é a que melhor influencia o uso desses relatórios, pelo menos no curto prazo, o que também é contribuição para a teoria. Dados secundários foram combinados com um *survey* com 231 respondentes de uma empresa de seguros e analisados pela técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) por meio do *partial least square* (PLS). O artigo contribui para a literatura e a prática da contabilidade gerencial ao demonstrar que, diferentemente de pesquisas anteriores, a dimensão facilitadora não influencia positivamente o uso de relatórios gerenciais. Em contrapartida, o estudo mostra que a validade técnica, dimensão mais tangível da qualidade dos relatórios gerenciais, está associada positivamente ao uso dos relatórios gerenciais e que esse uso influencia o desempenho dos gerentes comerciais.

**Palavras-chave:** uso de relatórios gerenciais, desempenho de gerentes, gerentes comerciais, seguradoras, *enabling*.

## Endereço para correspondência

**José Carlos Tiomatsu Oyadomari**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais  
Rua da Consolação, 930, Prédio 45 – CEP 01302-907  
Consolação – São Paulo – SP – Brasil

\*Os autores gostariam de agradecer aos editores e revisores anônimos pelas relevantes contribuições e, também, ao Professor Ricardo Malagueño.



## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo investigou os relacionamentos entre as percepções da dimensão facilitadora e validade técnica dos relatórios gerenciais e desempenho dos gerentes comerciais de uma seguradora, mediados pelo uso desses relatórios. Os estudos brasileiros em contabilidade gerencial argumentam que a obtenção de desempenho tem, como fatores precedentes, o desenho e o uso do sistema de controle gerencial (Aguiar, Pace & Frezatti, 2009; Junqueira, Dutra, Zanzquetto & Gonzaga, 2016; Oyadomari, Frezatti, Mendonça, Cardoso & Bido, 2011).

Conforme explica Chenhall (2003), a maioria dos estudos tem focado em profissionais das áreas de controladoria e também da alta gestão. Assim, nota-se a carência nos estudos centrados nos funcionários da área operacional, os quais, face às especificidades, apresentam desafios para o desenho de indicadores que sejam válidos, adequados e significativos (Groen, Wouters & Wilderom, 2017). Isso corrobora o que afirmaram Naranjo-Gil e Hartmann (2006), para quem a orientação dos gestores em relação à sua experiência/formação, mais administrativa ou mais técnica, pode implicar em diferenças sistemáticas no uso de relatórios gerenciais.

Os gerentes comerciais tomam decisões rotineiras que impactam fortemente o lucro operacional, como, por exemplo, alterações no *mix* de produtos, preços, promoção, dentre outras, as quais requerem que sejam velozes, conforme Forbes (2005) e Baum e Wally (2003). No desenvolvimento dessas atividades, os gestores utilizam os relatórios gerenciais, como afirma Frezatti (2006).

As decisões operacionais são importantes, pois é no nível micro que a estratégia deliberada é executada e testada. Também é por meio desse processo que pode surgir a estratégia emergente (Thomas & Ambrosini, 2015) e os objetivos estratégicos transformarem-se em resultados (Srivastava & Sushil, 2015).

Para que os gestores usem os relatórios gerenciais é necessário que percebam que esses relatórios tenham a dimensão facilitadora, construto definido como *enabling perceptions* (Mahama & Cheng, 2013), e que decorram da formalização dos controles. Nesse sentido,

os controles gerenciais podem ser classificados quanto à formalização como *enabling* ou *coercive* (Tessier, 2014). Na forma *enabling*, os usuários entendem que os relatórios foram implementados para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades, ao contrário da forma *coercive*, cujo entendimento é que há aderência forçada aos procedimentos.

Todavia, existem dimensões mais tangíveis da qualidade dos controles gerenciais, dentre elas a validade técnica (Burney, Henle & Widener, 2009), cujo construto é definido como a avaliação do usuário em relação à acurácia, acessibilidade, confiabilidade, tempestividade e comprehensibilidade desses controles.

Tendo em vista esses argumentos, o presente trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os relacionamentos entre as percepções da dimensão facilitadora e validade técnica dos relatórios gerenciais e desempenho dos gerentes comerciais de uma seguradora mediados pelo uso desses relatórios?

Os resultados deste artigo têm implicações práticas relevantes, principalmente para as organizações, pois estas precisam saber se os investimentos no aperfeiçoamento dos relatórios gerenciais impactam no desempenho dos usuários (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009).

Nosso estudo contribui para o avanço da literatura e da prática em contabilidade gerencial, mais especificamente no que se refere à relação entre o uso e o desempenho dos relatórios gerenciais, ao mostrar que, apesar de elevada, a percepção da dimensão facilitadora não influencia positivamente o uso dos relatórios, mas a validade técnica, que é uma dimensão mais tangível. Outro importante resultado mostra que o uso dos relatórios gerenciais influencia o desempenho dos gerentes comerciais, embora com baixo poder de explicação.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a esta introdução seguem-se o referencial teórico e a formulação das hipóteses. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados e, finalmente, as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

Esta revisão da literatura abordará os principais construtos em análise e objetos desta pesquisa: dimensão facilitadora (*enabling*), validade técnica e uso. Na

sequência, abordaremos a relação entre a intensidade do uso dos relatórios gerenciais e o desempenho operacional.

## 2.1 Dimensão Facilitadora (*Enabling*)

A literatura na área da psicologia sugere que a percepção é um fator importante que afeta as atitudes e o comportamento das pessoas em uma organização (Mahama & Cheng, 2013, p. 90). Esse aspecto comportamental relacionado às percepções positivas ou negativas acerca do sistema de controle gerencial é abordado na literatura de contabilidade gerencial na dimensão da formalização dos controles, a qual pode ser dividida em dois tipos: *enabling* ou *coercive* (Spékle & Kruiss, 2014; Tessier, 2014). Essa dimensão é baseada no artigo seminal sobre os tipos de burocracia de Adler e Borys (1996), que explica a diferença entre a formalização facilitadora (*enabling*) e a formalização coercitiva (*coercive*) do processo de trabalho.

O conceito de *enabling* é utilizado para descrever uma tecnologia organizacional que auxilia os trabalhadores a lidar eficazmente com as contingências de sua prática diária (Adler & Borys, 1996). Em contrapartida, regras, sistemas e relatórios, planejados para uma aderência forçada aos procedimentos, são chamados de coercitivos (Adler & Borys, 1996).

Partindo desses conceitos, Ahrens e Chapman (2004) mostram como os gestores podem objetivar eficiência e flexibilidade utilizando os sistemas de controle gerencial de forma facilitadora e não coercitiva. Os autores reforçam que o conceito de sistemas facilitadores (*enabling systems*) possibilita uma abordagem para resolver a tradicional dicotomia entre os controles mecanicistas que visam à eficiência e os controles orgânicos que buscam flexibilidade.

Chapman e Kihm (2009), por sua vez, afirmam que o construto *enabling* baseia-se em quatro princípios: (i) trabalha com a inteligência do usuário, em vez de substituí-la; (ii) propicia que os processos possam ser desdobrados para identificar as causas; (iii) permite a transparência interna dos processos pelos quais os usuários são responsáveis; (iv) permite a transparência global, no que tange ao enquadramento desses processos no conjunto da organização e, ainda, a flexibilidade, uma vez que possibilita atender aos critérios de cada membro, ao qual é facultada a possibilidade de interromper o uso.

Já Mahama e Cheng (2013) investigaram se os gestores que percebem os sistemas de controle gerencial (especificamente controle de custos) como mais facilitadores do que coercitivos têm níveis superiores de desempenho em suas atividades. Por meio da utilização de um *survey* com gerentes do nível intermediário de companhias australianas (excluindo-se gerentes contábeis e financeiros), os autores concluem que há relacionamento

positivo entre essas percepções e a intensidade com que utilizam esses sistemas.

Para fins deste trabalho e baseados em Chapman e Kihm (2009) e Mahama e Cheng (2013), considerou-se *enabling* uma dimensão facilitadora, definida como um construto que indica se os gestores percebem que os controles foram desenvolvidos para ajudá-los na execução do trabalho, melhorando a capacidade de autogestão, flexibilidade e entendimento da situação global.

Assim como Mahama e Cheng (2013) e Schoultz (2009), adotou-se, neste trabalho, o termo intensidade de uso para descrever a extensão com que o sistema de controle gerencial, nesse caso, o relatório gerencial, é utilizado.

Nesse sentido, argumenta-se que a percepção da dimensão facilitadora de um sistema de controle gerencial tem impacto positivo em seu uso. Assim, em linha com Mahama e Cheng (2013), estabeleceu-se a seguinte hipótese:

$H_1$ : há associação positiva entre a percepção da dimensão facilitadora e a intensidade do uso de relatórios de um sistema de controle gerencial.

## 2.2 Validade Técnica e Uso

Poucas pesquisas em contabilidade gerencial têm se debruçado sobre o tema da qualidade do sistema de informações. No Brasil, cabe citar o trabalho de Frezatti, Aguiar e Rezende (2007), que investigaram os atributos da contabilidade gerencial baseados na literatura de sistemas de informações.

Internacionalmente, merece destaque o trabalho de Burney et al. (2009), que mostra que a percepção dos gestores também é influenciada pelo grau de validade técnica dos sistemas de mensuração de desempenho, validade essa avaliada pela acurácia, acessibilidade, confiabilidade, tempestividade e compreensibilidade das informações fornecidas pelo sistema. Essas características também são encontradas no modelo de DeLone e McLean (2003), que considera a influência positiva da qualidade do sistema e qualidade da informação, tanto na intenção de uso quanto no uso dos sistemas de informação.

DeLone e McLean (2003) acreditam que o uso do sistema é uma medida que avalia o sucesso dos sistemas de informações e que essa medida é apropriada para a maioria dos casos. Entretanto, destacam que o uso do sistema é tipicamente voluntário e pode ser operacionalizado de diferentes formas, como frequência de uso, tempo de uso, número de acessos, padrão de uso e dependência.

Considerando que o construto intitulado validade técnica, proposto por Burney et al. (2009), é uma variável

antecedente ao uso dos relatórios gerenciais e representa características mais tangíveis da percepção da qualidade dos relatórios gerenciais, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

$H_2$ : há associação positiva entre a validade técnica e a intensidade do uso dos relatórios gerenciais.

### 2.3 A intensidade do Uso dos Relatórios Gerenciais e o Desempenho Operacional

Existe grande interesse em entender as fontes de desempenho superior em vendas, especialmente sobre o papel dos gerentes nos resultados. Nesse contexto, o controle gerencial é uma dimensão importante (Piercy, Cravens & Lane, 2009). Embora esse tema seja considerado relevante à medida que a equipe de vendas passa a ter maior autonomia, flexibilidade e capacidade de tomada de decisões, as pesquisas sobre o tema têm apresentado resultados contraditórios (Flaherty, Arnold & Hunt, 2007).

Na visão de Piercy et al. (2009), o controle gerencial em vendas é uma linha contínua entre os controles baseados em resultados e o que os autores denominam controles baseados em comportamentos. Esses últimos envolvem a gestão diária do comportamento do pessoal de vendas, enquanto que o controle baseado em resultados estimula e remunera as pessoas pelo volume de vendas, lucro, dentre outros relacionados.

Com o uso dos controles baseados em resultados, o atingimento dos resultados é responsabilidade do vendedor, o qual é livre para adotar seus próprios métodos para atingir seus objetivos e, portanto, assume riscos, tem autonomia e responsabilidades (Onyemah & Anderson, 2008). Já nos controles baseados em comportamento, a principal responsabilidade é dos gerentes, os quais impõem um conjunto de regras, técnicas de vendas e de apresentação aos seus vendedores.

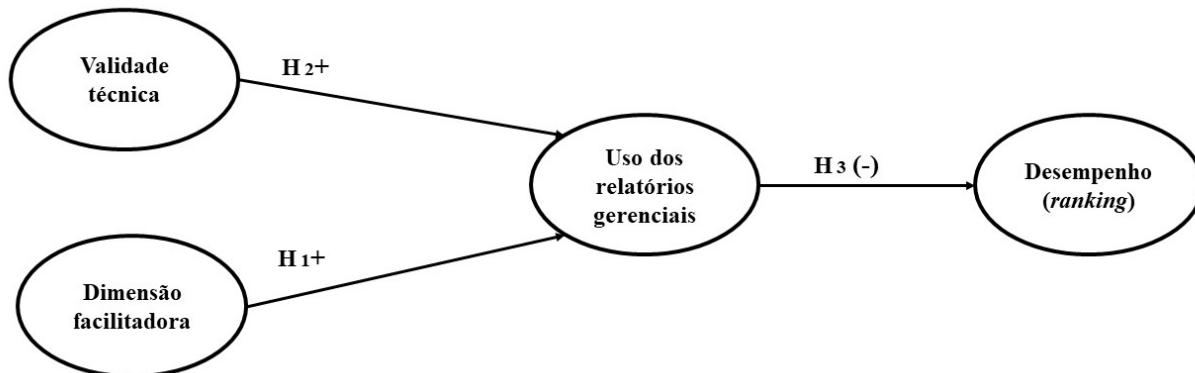
Em geral, os estudos mostram que os controles afetam positivamente o desempenho da equipe de vendas. Por exemplo, Joshi e Randall (2001) identificaram que a clareza das tarefas afeta o desempenho, da mesma forma que o comprometimento afetivo do vendedor com a organização. Por sua vez, Piercy, Low e Cravens (2004) analisaram o impacto sobre o desempenho dos vendedores em países em desenvolvimento (Grécia, Índia e Malásia), do controle gerencial combinado com incentivos financeiros a esses vendedores (bônus) e delimitação territorial. Os resultados revelaram que o desempenho é influenciado pela delimitação do território e impactado positivamente pelo controle gerencial. Já os incentivos financeiros não apresentaram efeitos sobre o desempenho.

DeLone e McLean (2003) consideram que o uso do sistema e seus produtos de informação influenciam o usuário na conduta de seu trabalho. Na mesma linha, Hall (2008) explica que os gestores precisam de informações sobre os resultados de suas unidades para se sentirem intrinsecamente motivados e que tendem a ser mais eficazes na medida em que entendem o que precisa ser feito. Por fim, Burney e Widener (2007) concluem que os sistemas estratégicos de mensuração de desempenho afetam positivamente o desempenho por meio de suas relações com as informações relevantes a respeito do trabalho e ambiguidades nas funções. Essas conclusões estão em linha com o trabalho de Mahama e Cheng (2013).

Assim sendo, com base na literatura de vendas e de contabilidade gerencial, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

$H_3$ : há associação positiva entre a intensidade do uso dos relatórios gerenciais e o desempenho operacional.

A Figura 1 mostra o modelo teórico envolvendo os construtos e as hipóteses.



**Figura 1** Modelo teórico

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos adotados para realização da pesquisa.

#### 3.1 Tipo e Método de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma única organização (*survey single entity*), a qual é adequada ao propósito deste estudo, que é a comparação entre os efeitos da utilização de relatórios gerenciais e o desempenho dos gerentes comerciais dessa organização. Os dados analisados nesta pesquisa foram extraídos da base de dados do estudo de Duque (2016).

#### 3.2 Companhia Estudada

A companhia estudada tem mais de 70 anos de existência e está organizada na forma de um grupo empresarial que atua em diversos segmentos, predominantemente em seguros de todos os ramos.

O sistema de controle gerencial da companhia é organizado em torno de um orçamento anual elaborado com base em seu planejamento estratégico trienal, o qual, por sua vez, é orientado pela visão da empresa com um horizonte de sete anos. O processo orçamentário configura-se como o cerne do sistema de controle da companhia e o acompanhamento das metas tem se tornado, nos últimos anos, cotidiano de seus gestores.

Além de ferramentas de controles como planejamento, orçamentos e custeio ABC (*activity based costing*), amplamente utilizados na companhia, dentre outros controles cibernéticos, a empresa é também caracterizada pela presença de controles culturais (Malmi & Brown, 2008), sendo a confiança um princípio organizacional adotado.

A empresa está organizada na forma de sucursais, as quais abrigam os gerentes comerciais responsáveis pela prospecção e acompanhamento dos corretores de seguros que distribuem os produtos da seguradora. Devido a essa rotina, os gerentes comerciais atuam predominantemente no ambiente externo, utilizando, como instrumento de trabalho, os telefones móveis fornecidos pela empresa.

Observações coletadas por dois dos autores permitiram identificar que um fator crítico é a aceitação de riscos. Esse aspecto faz com que o gerente comercial, numa negociação, tenha que analisar, por exemplo, o histórico de risco do segurado, o qual impacta no valor do prêmio e, consequentemente, na margem de lucro. Outro aspecto importante é o desempenho do corretor em termos de fidelidade (venda de produtos de outras seguradoras), além do desempenho dos produtos diante dos concorrentes numa mesma região de atuação.

O acesso à organização foi feito por meio de um dos autores, o qual atuava, à época da pesquisa, na área de reportes financeiros para o mercado, área com baixo potencial de conflito de interesse em relação aos resultados individuais dos respondentes.

Identificada a oportunidade de pesquisa, dois autores estiveram envolvidos em reuniões com a direção para validar a proposta e obter apoio da organização. Três regionais em São Paulo foram visitadas por dois dos autores, os quais entrevistaram o gerente regional e alguns gerentes comerciais. O pré-teste do questionário foi feito com três gerentes comerciais, dois coordenadores da área de controle comercial e um superintendente da área. As contribuições desses se restringiram à clareza dos termos e ao tempo de resposta. Embora esses gerentes tenham sido incluídos no levantamento, o efeito dessas respostas é muito pequeno. Dois pesquisadores doutores também avaliaram o questionário.

Durante as entrevistas e reuniões mencionadas, foi possível obter entendimentos de como se dava o uso de relatórios gerenciais até então disponíveis (planilhas, relatórios *online*, dentre outros) e como estava ocorrendo a transição para o novo aplicativo que reúne todas as informações numa só plataforma. Essa plataforma, materializada na forma de aplicativo para celular e denominada “Guia da Produção”, reúne as informações de todos os produtos, mostrando, tempestivamente, a evolução das vendas de cada produto e de cada gerente comercial, de cada corretor em termos de carteira e de produtos, margens, sinistralidade, dentre outros aspectos.

### 3.3 População e Amostra

A Tabela 1 apresenta os dados estatísticos da população e da amostra obtida com os questionários, bastante próximos em termos de distribuição.

**Tabela 1**  
População e amostra

	População	Amostra
Indivíduos (n)	552	231
Gênero (%)		
Masculino	58,9	59,3
Feminino	41,1	40,7
Cargo (%)		
Gerente regional	10,1	10,8
Gerente comercial II	27,4	25,5
Gerente comercial I	38,6	40,3
Superintendente/diretor regional e executivo	7,2	8,2
Assistente comercial	7,4	10,0
Outros	9,2	5,2

**Fonte:** Dados disponibilizados pela companhia estudada.

### Tabela 2

Dimensão facilitadora do uso dos relatórios gerenciais

Sinto que o Guia da Produção é desenvolvido com o objetivo de:	Variável	Média	Desvio padrão
Ajudar-me a trabalhar de forma mais eficiente. <i>I feel that the costing system is designed with the aim of enabling me to work more efficiently (CS1).</i>	BEN1	6,57	0,820
Facilitar o modo com que lido com os problemas não previstos. <i>I feel that the costing system is designed with the aim of facilitating how I deal with unanticipated work problems (CS3).</i>	BEN2	5,33	1,488
Melhorar a autogestão dos trabalhos pelos quais sou responsável. <i>I feel that the costing system is designed with the aim of improving the visibility I have over the work I am responsible for (CS4).</i>	BEN3	6,53	0,801
Assegurar a flexibilidade com a qual desempenho meu trabalho (facilitar a tomada de decisão no direcionamento dos meus esforços). <i>I feel that the costing system is designed with the aim of enhancing the flexibility with which I perform my job (CS5).</i>	BEN4	6,26	0,930
Ajudar-me a entender os indicadores da empresa. <i>I feel that the costing system is designed with the aim of allowing me to understand the broader processes within my company (CS6).</i>	BEN5	6,21	1,111

**Fonte:** Adaptada de Mahama e Cheng (2013).

A dimensão facilitadora está presente na amostra indicando médias elevadas, com exceção para a questão da capacidade de lidar com os problemas não previstos, que despontou como a menor.

### 3.4 Operacionalização dos Construtos e Questionário

#### 3.4.1 Dimensão facilitadora e uso dos relatórios gerenciais

A dimensão facilitadora do uso dos relatórios gerenciais é definida, neste trabalho, como a percepção que os gerentes têm sobre o sistema desenhado para facilitar, estruturar e conduzir suas atividades, gerando mais flexibilidade, autonomia e entendimento do todo da empresa. A operacionalização desse construto é baseada em Mahama e Cheng (2013), os quais utilizaram o construto *enabling perceptions of cost system* operacionalizado por seis variáveis, sendo uma variável de resposta reversa não utilizada no presente trabalho. Abaixo de cada assertiva é apresentada a questão original de Mahama e Cheng (2013).

Nas assertivas das tabelas 2 e 3, adotou-se a escala Likert de 7 pontos, na qual 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

#### 3.4.2 Validade técnica

Cinco assertivas que versavam sobre qualidade dos relatórios gerenciais foram inicialmente sugeridas pela direção da empresa. Todavia, em análise posterior da

literatura, encontrou-se um construto utilizado em pesquisas na área de contabilidade gerencial, denominado grau de validade técnica, desenvolvido por Burney et al. (2009). Esse construto, na pesquisa original, foi operacionalizado com cinco indicadores (Burney et al. 2009), abordando a avaliação do usuário em relação à acurácia, acessibilidade, confiabilidade, tempestividade e

compreensibilidade dos relatórios gerenciais. Já na presente pesquisa, a validade técnica foi operacionalizada com três indicadores. No entanto, os indicadores de acurácia e confiabilidade não foram avaliados nesta pesquisa em consonância ao modelo de mensuração apresentado na Tabela 5. Avalia-se que o construto está adequadamente mensurado quanto à validade e confiabilidade.

**Tabela 3**

Validade técnica

Considero que as informações disponibilizadas no “Guia da Produção”	Variável	Média	Desvio padrão
São fáceis de entender. <i>Understandable</i> (TC5).	UTI1	6,39	0,872
São fáceis de acessar. <i>Accessible</i> (TC2).	UTI2	6,47	0,864
São apresentadas em um tempo adequado/tempestivas. <i>Timely</i> (TC4).	UTI3	6,00	1,061

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base em Burney et al. (2009)

Nota-se que a validade técnica também apresenta médias elevadas, indicando que o usuário valida as informações em termos técnicos.

### 3.4.3 Intensidade do uso dos relatórios gerenciais

A intensidade do uso do relatório gerencial Guia da Produção foi observada por meio da quantidade de acessos realizados pelos gerentes comerciais no terceiro trimestre de 2016, sendo, portanto, dados secundários. A Tabela 4 mostra a quantidade de acessos por toda a população de gerentes, não somente a amostra que participou do *survey*. A escolha do terceiro trimestre de 2016 é justificada em função de ser o dado mais recente à época da pesquisa, não contendo nenhuma anormalidade.

**Tabela 4**

Estatística do uso dos relatórios gerenciais – Uso (acesso)

Dimensão	Indicador	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Uso (acessos)	ACS3	8	394	97,91	68,169

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Os resultados estatísticos apresentam grande variabilidade na quantidade de acessos que também, na média da amostra, ficam entre um e dois acessos ao dia, com desvio padrão elevado, indicando que o uso não é homogêneo entre os gerentes comerciais.

### 3.4.4 Desempenho

Os dados de desempenho em vendas utilizados nesta pesquisa referem-se a um ranking de atingimento de metas de vendas da companhia estudada. Por isso, os menores números representam as melhores classificações

do ranking (quanto menor, melhor). Portanto, esperam-se correlações negativas nas hipóteses pesquisadas, pois quanto maior o número de acessos, menor deve ser a posição no ranking de vendas. O ranking foi criado pela área de controle comercial e apresenta o nível de atingimento das metas de vendas atribuídas a cada um dos gerentes comerciais. Diante disso, quanto maior o atingimento das metas (que pode ser >100%), melhor a classificação no ranking. A classificação no ranking considera todos os gestores, independentemente da participação destes no *survey*, sendo que não foi feita nenhuma nova hierarquização para os respondentes do questionário.

## 3.5 Questionário

O questionário foi encaminhado aos respondentes pela área de controle comercial da companhia por *e-mail* (canal amplamente utilizado por essa área para se comunicar com a população deste estudo) e, no período de 16 a 23 de maio de 2016, foram recebidas 280 respostas.

Na operacionalização da pesquisa, tomou-se o cuidado de esclarecer a voluntariedade das respostas e o caráter acadêmico do estudo. Também foi enfatizado que não se tratava de nenhum tipo de avaliação individual dos respondentes e que tampouco as respostas seriam utilizadas para outros fins que não o científico. Contudo, não se pode desprezar a possibilidade do “efeito demanda” (*demand effect*), que é a possibilidade de os respondentes preencherem o questionário com o viés de agradar aos pesquisadores.

Após análise inicial dos dados, foram descartadas 49 respostas, por apresentarem algum tipo de inconsistência,

especialmente aquelas com muitos dados faltantes, restando 231 respostas válidas. A principal inconsistência encontrada foi o não preenchimento por completo da pesquisa. Outra inconsistência menos observada foi com relação às respostas iguais para todos os itens. Adicionalmente, houve ainda três respostas com um único dado faltante e distribuídas de forma aleatória, substituídas pela média de suas variáveis originais (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p. 65). Na sequência, analisaram-se os *outliers* conforme recomendações de Hair et al. (2009, p. 79), que sugerem trabalhar com valores padrão de até  $\pm 4$  para amostra acima de 80. Foram detectados apenas oito potenciais *outliers*, mantidos na amostra.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de procedermos à discussão dos resultados, avaliamos o modelo de mensuração, a validade discriminante e convergente. Esses se mostraram adequados para a pesquisa, conforme discutidos a seguir.

### 4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Avaliamos, com base no modelo de mensuração (Figura 2), a variância do método comum (*common-method variance* – CMV) (Bagozzi, Yi & Phillips, 1991;

### 3.6 Modelagem de Equação Estrutural

As hipóteses de relacionamento estabelecidas nesta pesquisa foram testadas por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), técnica de análise multivariada para explicar as relações de dependência múltipla e inter-relacionadas, combinando aspectos da análise factorial e da análise de regressão múltipla (Hair et al., 2009, p. 543), largamente utilizada nas pesquisas nacionais e internacionais. Ao escolher esse método de estimação, consideraram-se as indicações de Bisbe, Batista-Foguet e Chenhall (2007), que indicam o método de estimação *partial least square* (PLS) como alternativa para amostras menores.

Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012) por meio do teste do fator único de Harman. O resultado mostrou que o único fator extraído foi responsável por 13,1% da variância total. Com base nesse resultado, podemos inferir que o CMV não constitui um problema, uma vez que a variância extraída é inferior a 50% e, portanto, não há necessidade de nenhuma correção no modelo em análise (Podsakoff et al., 2003, 2012).

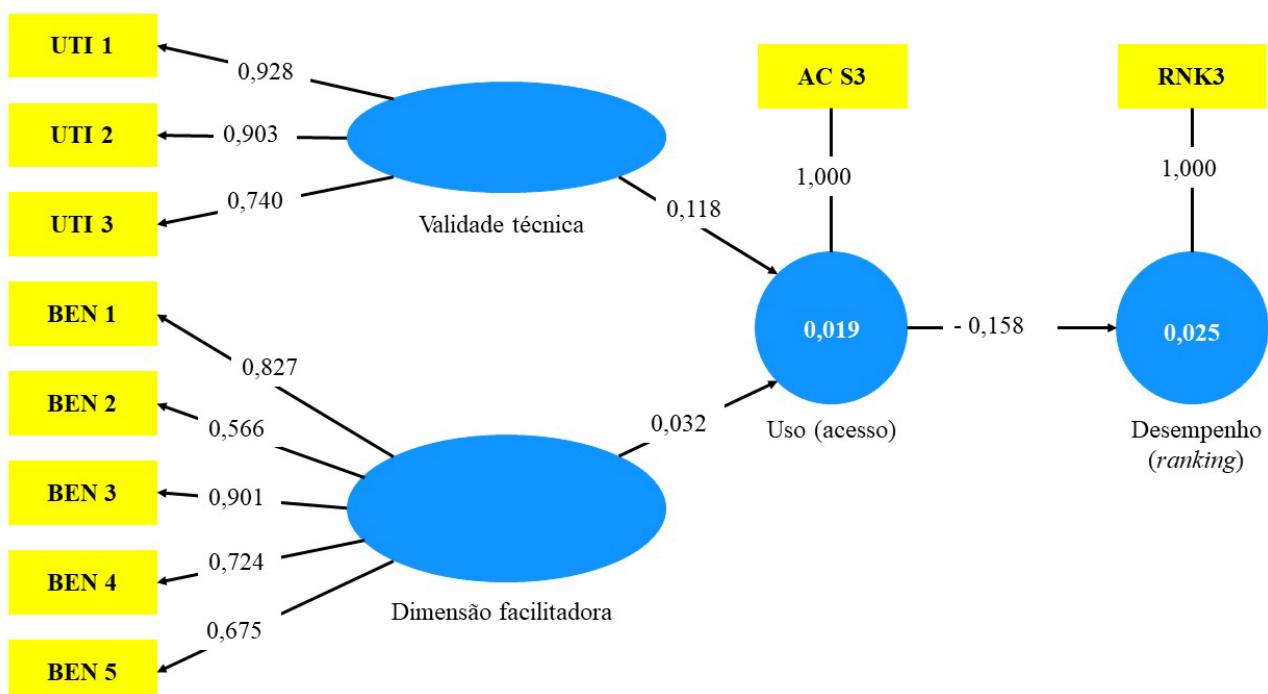


Figura 2 Modelo analisado

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 4.2 Análise dos Resultados da Modelagem de Equação Estrutural

Avaliamos a validade e a confiabilidade do construto com base na variância extraída (*average variance extracted* – AVE). Pode-se observar, na Tabela 6, que os construtos apresentam convergência adequada, uma vez

que os coeficientes de AVE estão acima de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009).

Quanto à confiabilidade do modelo, tanto o alfa de Cronbach quanto a confiabilidade composta (Tabela 5) estão acima de 0,70, o que indica que os construtos apresentam consistência interna (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

**Tabela 5**

Alfa de Cronbach, confiabilidade e average variance extracted (AVE) do modelo partial least square (PLS)

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Uso (acesso)	1,000	1,000	1,000
Dimensão facilitadora	0,810	0,861	0,559
Desempenho ( <i>ranking</i> )	1,000	1,000	1,000
Validade técnica	0,825	0,895	0,742

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Já a validade discriminante pode ser avaliada mediante a raiz quadrada de AVE, que está na diagonal principal da matriz na Tabela 6. Como os valores dessa diagonal estão acima de suas intercorrelações, pode-se afirmar que

existe validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981), o que enfatiza a distinção entre os construtos. Isso também é corroborado pelas cargas fatoriais (Figura 2) que estão acima do ponto de corte de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabela 6**

Matriz de correlações entre as variáveis

	Uso (acesso)	Dimensão facilitadora	Desempenho ( <i>ranking</i> )	Validade técnica
Uso (acesso)	1,000			
Dimensão facilitadora	0,096	0,748		
Desempenho ( <i>ranking</i> )	-0,158	-0,173	1,000	
Validade técnica	0,135	0,548	-0,190	0,861

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Para fins deste trabalho, usou-se o *ranking* de desempenho, o qual tem a escala invertida, ou seja, quanto menor o número no *ranking*, maior o desempenho auferido. Portanto, a associação entre os construtos “uso (acesso)” e “desempenho (*ranking*)” será negativa.

A estabilidade dos coeficientes foi avaliada por meio

do bootstrapping (Chin & Newsted, 1999, p. 332) com base na especificação sugerida por Hair et al. (2011, p. 145). O bootstrapping foi especificado com 5.000 reamostragens e intervalo de confiança de 95%. A Tabela 7 apresenta os coeficientes do caminho e do teste *t* ao nível de significância de 5% das variáveis latentes.

**Tabela 7**

Teste *t* do modelo partial least square (PLS)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Valor <i>t</i> ( O/STDEV )	P-valor
Uso (acesso) → Desempenho ( <i>ranking</i> )	-0,158	-0,158	0,062	2,545	0,011*
Dimensão facilitadora → Uso (acesso)	0,032	0,066	0,096	0,332	0,740
Validade técnica → Uso (acesso)	0,118	0,106	0,061	1,922	0,055**

\*, \*\* = significante ao nível de 1 e 10%, respectivamente.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Já a Tabela 8 apresenta o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), na qual se observa que os construtos exógenos validade técnica e dimensão facilitadora, conjuntamente, têm poder de explicação de aproximadamente 2% no construto endógeno uso (acesso). Por sua vez, apenas 2,5% das variações do desempenho (*ranking*) são explicados pelos relacionamentos anteriores. De acordo com esses coeficientes, pode-se concluir que o modelo estrutural tem efeito pequeno na explicação das variáveis endógenas (Cohen, 1988).

**Tabela 8**  
R<sup>2</sup> do modelo de equação estrutural

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Uso (acesso)	0,019	0,010
Desempenho ( <i>ranking</i> )	0,025	0,021

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

### 4.3 Análise das Hipóteses e Discussão dos Resultados

A seguir analisamos e discutimos os resultados dos testes das hipóteses apresentadas no modelo de mensuração.

A hipótese  $H_1$ , que declara que a dimensão facilitadora está associada positivamente ao uso dos relatórios gerenciais, não foi validada. Os testes estatísticos mostraram o coeficiente positivo em 0,032 (valor  $t$  de 0,332 e p-valor de 0,740), porém estatisticamente não significante. Portanto, os resultados apresentados nesta pesquisa não confirmam os obtidos por Mahama e Cheng (2013).

Muito embora as evidências apontem média alta para dimensão facilitadora, em contrapartida observa-se que a dimensão uso (acesso) tem alta variabilidade no uso desses relatórios pelos gerentes, indicando que outros fatores podem influenciar a essa dimensão, como, por exemplo, a habitualização na forma de rotinas (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

A  $H_2$ , que faz menção ao relacionamento positivo entre a dimensão validade técnica e o uso dos relatórios

gerenciais, foi validada ao nível de 5,5%. Os testes estatísticos mostraram o coeficiente positivo em 0,118 (valor  $t$  de 1,922 e p-valor de 0,055).

Os resultados sugerem que quanto maior a percepção de validade técnica, maior o uso. O coeficiente baixo indica que outros fatores podem estar associados ao uso, os quais não foram capturados na presente pesquisa.

Confrontados os resultados de  $H_1$  e  $H_2$  com a literatura, esta sugere que outros fatores, não estudados nessa pesquisa, poderiam explicar o uso (acesso); por exemplo, os controles de crenças, os quais têm o papel de comunicar a missão, a visão e os valores organizacionais e que influenciam o comportamento dos empregados (Heinicke, Gunther & Widener, 2016; Widener, 2007), além da clareza das tarefas e comprometimento do vendedor com a organização (Joshi & Randall, 2001).

Já a  $H_3$ , que faz menção ao relacionamento negativo entre a dimensão uso dos relatórios gerenciais e o desempenho operacional, foi validada ao nível de 1%. Os testes estatísticos mostraram um coeficiente com direcionamento correto em -0,158 (valor  $t$  de 2,545 e p-valor de 0,011). Esse resultado está consistente com o trabalho de Mahama e Cheng (2013). No entanto, observa-se que o poder de explicação, dado pelo coeficiente de determinação de 0,025 (Tabela 8), é baixo.

Isso pode ser explicado pelo fato de a utilização do aplicativo ser recente e também porque o desempenho pode ser afetado por diferentes fatores (Burney & Widener, 2007; Cheng, Luckett & Mahama, 2007; Drake, Wong & Salter, 2007; Hall, 2008; Spreitzer, 1996; Warren, 2006), tais como: gerenciamento próximo das rotinas com as pessoas envolvidas no processo comercial (Piercy et al., 2009), relacionamento comercial, capacidade analítica, disponibilidade do gerente comercial, intensidade da concorrência, dentre outros.

Outra explicação possível é que o curto espaço de tempo de utilização do aplicativo (menos de um ano) pode ser uma justificativa para os baixos índices de coeficientes de correlação observados, indicando que o aplicativo ainda está entre a fase da regra inicial e a regra da mudança (Tessier, 2014), com um potencial de ganho de aprendizado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou quais são os relacionamentos entre as percepções da dimensão facilitadora, a validade técnica, o uso dos relatórios gerenciais e o desempenho de gerentes comerciais de uma seguradora.

O estudo contribui para a literatura em diferentes aspectos: a primeira inovação reside no perfil dos respondentes, gerentes comerciais, poucos estudados em

contabilidade gerencial; a segunda diz respeito à combinação de construtos que até então não haviam sido estudados de forma conjunta, como, por exemplo, a validade técnica com a dimensão facilitadora; outra inovação é o estudo de relatórios gerenciais disponibilizados na forma de aplicativo para telefone móvel.

Quanto aos resultados, o estudo mostra que, apesar de elevada, a percepção da dimensão facilitadora não influencia positivamente o uso dos relatórios, sugerindo que outros fatores podem explicar melhor o uso como, por exemplo, a validade técnica. Argumenta-se, também, que a validade técnica é um construto mais tangível que influencia positivamente o uso dos relatórios gerenciais, principalmente quando é pequeno o intervalo da implementação do relatório.

O estudo também está alinhado com a contribuição para o campo da prática, uma vez que os resultados podem ser úteis às organizações que estão tomando decisões de investir em relatórios gerenciais, particularmente as seguradoras,

que investem altas somas de recursos em ativos intangíveis. Os resultados apontam que o uso dos relatórios gerenciais influencia o desempenho dos gerentes comerciais, um dos principais objetivos das áreas que fornecem informações para tomada de decisões pelos usuários.

Pesquisas futuras podem ser replicadas buscando a ampliação das observações em diferentes indústrias, com diversidade de tamanho, níveis de maturidade e disseminação do uso de relatórios gerenciais. Sugere-se, ainda, incluir outros construtos que podem ajudar a explicar o desempenho em vendas, como controles de crenças, comprometimento organizacional, clareza das tarefas, além da assertividade e velocidade das decisões.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Aguiar, A. B., Pace, E. S. U., & Frezatti, F. (2009). Análise do inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. *RAC-Eletrônica*, 3(1), 1-21.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421.
- Baum, R. J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 789-820.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses – role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performances. *Accounting and Finance*, 47(2), 221-242.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency – based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 97-322.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-348). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on no management employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 71-89.
- Duque, B. S. (2016). *Uso de relatórios gerenciais e desempenho de vendas em companhia seguradora* (Dissertação de mestrado, Controladoria Empresarial, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo).
- Flaherty, K. E., Arnold, T. J., & Hunt, C. S. (2007). The influence of the selling situation on the effectiveness of control: toward a holistic perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(3), 221-233.
- Forbes, D. P. (2005). Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26(4), 355-366.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frezatti, F. (2006). O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. *Revista de Administração*, 41(1), 5-17.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007). Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 128-161.

- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: a survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2006). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(2), 78-101.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Heinicke, A., Gunther, T. W., & Widener, S. K. (2016, December). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: the key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(20), 277-319.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on sales person performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9.
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanzquetto, H., Filho, & Gonzaga, R. P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), 334-348.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package –opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53.
- Onyemah, V., & Anderson, E. (2008). Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: test of a configuration theory-based performance prediction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(1), 9-24.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça, O. R., Neto, Cardoso R. L., & Bido, D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 298-329.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459-467.
- Piercy, N. F., Low, G. S., & Cravens, D. W. (2004). Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries. *Journal of World Business*, 39(3), 255-267.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012, January). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Schoutte, M. (2009). The relationship between cost system complexities, purposes of use, and cost system effectiveness. *The British Accounting Review*, 41(4), 208-226.
- Spékle, R., & Kruis, A.-M. (2014). Management control research: a review of current developments (pp. 30-46). In D. Otley, K. Soin (Orgs.), *Management control and uncertainty*, London: Palgrave MacMillan.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 483-504.
- Srivastava, A. K., & Sushil, (2015). Modeling organizational and information systems for effective strategy execution. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(4), 556-578.
- Tessier, S. (2014). Managing management controls (pp. 149-161). In D. Otley, K. Soin (Orgs.). *Management control and uncertainty*. London: Palgrave MacMillan.
- Thomas, L., & Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26(S1), 105-124.
- Warren, W. H. (2006). The dynamics of perception and action. *Psychological Review*, 113(2), 358-389.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.