

# INDICADORES NÃO FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

## NON FINANCIAL INDICATORS OF PERFORMANCE ASSESSMENT: CONTENT ANALYSIS OF SUSTAINABLE ENTERPRISES

### EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO NO FINANCIERO: ANÁLISIS DE CONTENIDO DE EMPRESAS SOSTENIBLES

**Adao Alberto Blanco Nunes, MSc**  
Centro Universitário Ritter dos Reis-UniRitter/Brazil  
[albertoblanco.n@bol.com.br](mailto:albertoblanco.n@bol.com.br)

**Carlos Alberto Diehl, Dr.**  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Brazil  
[carlosadiehl@gmail.com](mailto:carlosadiehl@gmail.com)

**Miguel Afonso Sellitto, Dr.**  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Brazil  
[sellitto@unisinobrazil.br](mailto:sellitto@unisinobrazil.br)

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho que são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) BOVESPA. Para formação da amostra não probabilística considerou-se as empresas que compõem 70,42% da carteira teórica de ações, o que resultou em uma quantidade de 13 empresas. A coleta dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo dos relatórios anuais e relatórios de sustentabilidade, referentes ao ano de 2012. Depois de extraídos, os dados coletados totalizaram 609 indicadores, os quais foram classificados em oito categorias. A BRF S.A. foi a empresa que apresentou maior quantidade de indicadores, e entre as categorias, "Pessoas" foi a que mais apresentou indicadores. Após padronização houve redução na quantidade em função da exclusão de indicadores duplicados. Dentre os indicadores, a categoria ambiental aparece em primeiro lugar, seguida pela categoria pessoas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Análise de conteúdo; Sustentabilidade.

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to identify non-financial measures of performance evaluation that are used and disclosed by major companies participating in the Corporate Sustainability Index (ISE) BOVESPA. For formation of the non-probabilistic sample was considered companies that make up 70.42% of the theoretical portfolio of shares, which resulted in a quantity of 13 companies. Data collection was conducted through content analysis of annual reports and sustainability reports for the year 2012. Once extracted, the data collected totaled 609 indicators, which were classified into eight categories. BRF SA was the company that had the highest number of indicators, and between categories, "People" was the most indicators presented. After standardization decreased in amount depending on the duplication indicators. Among the indicators, the environmental category appears first, followed by the category people.

**Keywords:** Performance Evaluation; Content analysis; Sustainability.

#### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar lo que no mide la evaluación del desempeño de los recursos financieros que se utilizan y difundido por las principales empresas que participan en el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de Bovespa. Para la formación de la muestra no probabilística fue considerado las empresas en 70,42% de la cartera teórica de acciones, lo que resulta en una cantidad de 13 empresas. Los datos fueron recolectados a través de análisis de contenido de los informes anuales y los informes de sostenibilidad para el año 2012. Después de extraído, los datos recogidos totalizaron 609 indicadores, que se clasifican en ocho categorías. Brasil Foods fue la



empresa con el mayor número de indicadores, y entre las categorías, "Personas" fueron los indicadores más presentados. Después de la normalización disminuido dependiendo de la cantidad de indicadores de deduplicación. Entre los indicadores, la categoría ambiental aparece primero, seguido por la categoría de personas.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño; Análisis de Contenido; Sustentabilidad.

## 1 INTRODUÇÃO

No início da década passada os maiores países participantes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como China e Índia, cresceram economicamente muito rápido por algum tempo. A (OCDE) é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado, atualmente a OCDE conta com 30 países membros. Além do crescimento destes países, algumas partes da Ásia e América Latina também estão aumentando a sua produção mais rapidamente do que a maioria dos países da OCDE. Desta forma, mecanismos e políticas globais são necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo, ou seja, um caminho de desenvolvimento em que o bem-estar material per capita possa ser melhorado preservando os bens comuns ambientais globais (HATEGAN; IVAN-UNGUREANU, 2014).

Azan, Warraich e Awan (2011) defendem que a transparência dentro das organizações inclui não só a clareza e lucidez, mas o seu nível de comunicação e ações de transparência. Atualmente, há uma mudança de conceito de “sobrevivência do mais apto” para “sobrevivência dos mais informados”. Os autores ainda destacam quatro fatores que podem acelerar o ritmo dessa mudança: a globalização, a sociedade civil organizada, comunicações instantâneas e déficit de confiança. As empresas têm publicado relatórios anuais, que representam seus pontos fortes financeiros ou projetos futuros, mas, isto é um dilema, porque apenas mostram aspectos financeiros da organização. Por outro lado, o mercado exige mais do que isso. Nesse sentido, Moreira (2002) argumenta que é preciso, que o gerenciamento dos processos seja supervisionado por indicadores que reflitam seu desempenho e estejam associados com a consecução dos objetivos estratégicos. Dorestani e Rezaee (2011) corroboram este entendimento, e argumentam que tem havido uma tendência crescente no interesse internacional em relatórios de desempenho, que incluam questões ambientais, sociais e de governança. De acordo com Neely e Najjar, 2006 o grande interesse na medição de desempenho global ocorre porque se reconhecem as deficiências no sistema de medição tradicionalmente utilizado pelas empresas.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho que são utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) BOVESPA. Este segmento foi escolhido em função das características do ISE, conforme a BM&FBOVESPA (2013), o ISE busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

Esse artigo está organizado em quatro seções, além dessa introdução. Na seção 2 é apresentada a revisão de literatura, seguindo-se da seção 3 metodologia, na seção 4 apresentação e análise dos dados resultantes da pesquisa e na seção 5 as considerações finais. Por último é apresentada a lista das referências utilizadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Avaliação de Desempenho e Indicadores de Desempenho

Kaplan e Norton (1997) defendem a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como sistema de avaliação de desempenho, e evidenciam que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Figge *et. al.* (2002) complementam este entendimento e defendem o BSC como uma ferramenta que ajuda a superar as deficiências das abordagens convencionais, sendo um ponto de partida para também incorporar aspectos ambientais e sociais na gestão dos indicadores de desempenho das empresas. Os sistemas de avaliação de desempenho na visão de Anthony e Govindarajan (2002) têm o objetivo de controlar a obediência à estratégia adotada. Na determinação de um sistema de avaliação de desempenho, a alta administração seleciona uma série de parâmetros adequados à estratégia da empresa.

Quanto aos indicadores de desempenho, Hronec (1994) entende que medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu resultado atingem uma meta específica, as medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos. Para Zuriekat, Salameh e Alrawashdeh (2011) e Nelly e Jarrar (2004), os sistemas de indicadores de desempenho são considerados sistemas de informações que são usados para avaliação do desempenho dos indivíduos e das organizações, o tipo de indicadores não financeiros utilizados pelas empresas dependem da utilidade percebida das informações que podem resultar do uso dessas medidas.

#### 2.1.1 Classificação dos Indicadores

Conforme Moreira (2002) existe um grande número de classificações de tipos de indicadores de desempenho, de forma geral, podem ser classificados em indicadores qualitativos e quantitativos. Anthony e Govindarajan (2002) destacam o uso balanceado de parâmetros, enfatizando que os executivos devem observar não somente os parâmetros financeiros que indicam os resultados das decisões tomadas, mas também, os parâmetros não financeiros, que são indicadores importantes do desempenho futuro.

#### **Indicadores Financeiros e Indicadores não Financeiros**

Conforme Tezza, Bornia e Vey (2010), os indicadores financeiros estão relacionados às abordagens que utilizam medidas puramente financeiras, tais como lucratividade, custo de mão de obra, retorno sobre investimentos, lote econômico e fluxo de caixa. Este entendimento é reforçado por Wang e Tan (2009), quando afirmam que os indicadores financeiros são elaborados a partir de três relatórios básicos: Balancetes; Declarações de Renda e Fluxo de caixa, estes três relatórios contêm muitas informações que indicam a situação financeira da empresa e das atividades.

Enquanto que indicadores não financeiros, de acordo com Kotane e Kuzmina-Merlino (2011), refletem os elementos individuais do capital intelectual da empresa, eles são recursos intangíveis que compreendem o valor da empresa. E, no longo prazo podem suplementar os indicadores financeiros (DRURY; EI-SHISHINI, 2005). Para Dorestani e Rezaee (2011), os indicadores não financeiros são elementos integrantes da tomada de decisões

estratégicas de relatórios de sustentabilidade, e também são relevantes para o desempenho operacional das organizações de qualquer tipo e tamanho. Sveiby (1998) entende que os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos, formados por competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa, Stewart (1998) complementa este entendimento. Vários autores têm se dedicado a estudar indicadores de desempenho não financeiro relacionados a impactos ambientais, econômicos e sociais, por exemplo: Figge e outros (2002); Krank e outros (2013) e Hategan e outros (2014).

### **Indicadores Internos e Indicadores Externos**

Para Ruas (2003), a perspectiva dos processos internos resulta da identificação, por parte dos executivos, dos processos críticos que levam ao sucesso financeiro e à satisfação dos clientes. Para atingir as expectativas dos clientes é necessário olhar toda a cadeia de valor das operações internas. Conforme Anthony e Govindarajan (2002), os indicadores internos estão relacionados com as operações dentro das organizações, por exemplo, rendimento da produção, enquanto que, os indicadores externos relacionam-se às operações externas. Por exemplo, satisfação dos clientes.

### **Indicadores de Ocorrência ou de Resultados x Indicadores de tendência ou causais**

Os indicadores de ocorrência ou de resultados referem-se a fatos já ocorridos, ou seja, avaliam o resultado de uma estratégia, por exemplo, aumento da receita ou aumento de qualidade. Enquanto que os Indicadores de Tendência ou causais são parâmetros de futuro, ou seja, mostram o progresso na prática da estratégia da empresa e podem ser alterados durante o percurso. Os indicadores de tendência ou causais, indicam alterações que podem modificar resultados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

### **Indicadores Qualitativos e Quantitativos**

Para Chen e Chen (2005) indicadores qualitativos estão relacionados a fatores comportamentais, enquanto que, indicadores quantitativos estão relacionados a algo tangível, visível e comparável, que podem ser quantificados por medidas financeiras ou não financeiras.

## **2.2 Estudos Relacionados**

Vários estudos sobre publicações de indicadores de desempenho não financeiros, têm sido desenvolvidos no Brasil e no exterior. O Quadro 1, apresenta trabalhos relacionados à divulgação de relatórios sobre indicadores não financeiros de avaliação de desempenho.

Quadro 1 - Principais Achados

Ano	Autores	Principais achados
2009	Culpepper e Smith	As organizações usam diferentes terminologias para descrever os mesmos dados. Algumas organizações utilizam fórmulas, outras utilizam percentagem para descrever a relação. Os indicadores publicados podem ser classificados em três grupos, Estrutura externa de clientes, estrutura interna da organização, competência de pessoas.
2009	Leite Filho, Prates e Guimarães	Entre os 49 indicadores essenciais definidos pelas diretrizes GRI, a Petrobrás é a única empresa que apresenta 100% dos indicadores, enquanto que, o Banco Itaú, é o que apresenta a menor taxa de indicadores essenciais. A maior parte dos indicadores publicados foram os indicadores não financeiros, existe um problema no quesito comparabilidade.
2010	Dingwerth e Eichinger	Os relatórios das empresas não seguem um padrão de apresentação. Os relatórios são de difícil comparabilidade. As empresas automotivas são as que divulgam os relatórios mais completos, com ênfase em indicadores de emissão de gases.
2010	Skouloudis, Evangelinos e Kourmouis	A elaboração e publicação de relatórios não financeiros na Grécia são inadequadas, significativamente atrasadas e pouco utilizadas pelas empresas nacionais. A dimensão econômica é fracamente apresentada nos relatórios gregos. A maioria das empresas se contenta em apresentar em seus relatórios somente indicadores de turnover, volume de venda e filantropia.
2011	Diehl e Cardoso	Dos 835 indicadores de desempenho divulgados, os quantitativos não financeiros apresentaram maior incidência (42%). A evidenciação de indicadores financeiros e não financeiros reflete uma preocupação das empresas em adotar critérios para análise de desempenho. A divulgação de indicadores de desempenho em relatórios anuais das empresas inseridas em ambiente tecnológico ainda é incipiente,
2013	Marquezan, Diehl e Alberton	Os dados coletados demonstram predominância de indicadores que medem o desempenho da produção e venda com 24,6% das ocorrências. Os indicadores relativos a funcionários ficaram em segundo lugar, e os indicadores ambientais, em terceira posição. Na classificação geral dos indicadores a categoria pessoas apresentou o maior número de indicadores.

Fonte: Autores pesquisados

O Quadro 1 apresenta os trabalhos relacionados à divulgação de indicadores não financeiros, evidenciando o ano da publicação, o autor e os principais achados.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo foi utilizado o método análise de conteúdo. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), a importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior. Atualmente, diversos pesquisadores se dedicam a estudar o método que teve como base a obra publicada por Laurence Bardin em 1977. Conforme Bardin (2006), a técnica de análise de conteúdo é dividida em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material, (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

#### 3.1 Pré-análise

Os dados foram coletados nos relatórios anuais divulgados pelas empresas em meio digital, através de seu sítio, na área de relacionamento com investidores referentes ao ano de 2012. Os relatórios foram localizados

sob os seguintes títulos: “Relatório Anual 2012”; “Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012”; “Relatório de Sustentabilidade 2012”; e “Relatório Natura2012”. Conforme o Global Reporting Initiative (GRI) (2013), um relatório de sustentabilidade é um relatório que divulga o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização relatora.

Para seleção das empresas a serem analisadas foram verificadas quais ações compõem a carteira teórica do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA no sítio da BM&FBOVESPA S.A ([www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br)). Considerou-se então, a sétima carteira do índice ISE, que vigorou de 02 de janeiro a 31 de dezembro de 2012. Esta carteira reúne ações de 38 companhias que representam 18 setores. A amostra não probabilística foi selecionada a partir da composição de 70% das ações que formam a carteira teórica, ordenadas pela participação decrescente de suas ações no índice. Dessa forma, cumulativamente, foram selecionadas 14 ações que totalizaram 70,42% da composição do ISE. Entre essas, a empresa Vale S.A. possui duas ações na composição. Por tratar-se da mesma empresa as duas ações foram somadas. Após estes ajustes, restaram 13 empresas para análise de conteúdo de seus relatórios anuais, conforme Tabela 1. A Tabela 1 apresenta as empresas cujas ações somadas, representam 70,42% da carteira teórica de ações, compondo o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Tabela 1 – amostra pesquisada

<b>Código da Ação</b>	<b>Ação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Participação (%)</b>	<b>Participação Acumulada (%)</b>
<b>BRFS3</b>	BRF AS	BRF S.A.	12,96	12,96
<b>UGPA3</b>	ULTRAPAR	Ultrapar Participações S.A.	9,07	22,03
<b>VALE5</b>	VALE	Vale S.A.*	8,35	30,38
<b>VALE3</b>	VALE	Vale S.A.*	6,10	36,48
<b>ITUB4</b>	ITAU UNIBANCO	Itaú Unibanco Holding S.A.	4,89	41,37
<b>CCRO3</b>	CCR AS	CCR S.A.	4,66	46,04
<b>BBDC4</b>	BRADESCO	Banco Bradesco S.A.	4,37	50,41
<b>GGBR4</b>	GERDAU	Gerdau S.A.	4,19	54,60
<b>VIVT4</b>	TELEF BRASIL	Telefônica Brasil S.A.	3,71	58,31
<b>CMIG4</b>	CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG	3,00	61,31
<b>TIMP3</b>	TIM PART S/A	TIM Participações S.A.	2,39	63,70
<b>SBSP3</b>	SABESP	Companhia de Saneamento Básico do estado de São Paulo S.A. – SABESP	2,32	66,02
<b>TBLE3</b>	TRACTEBEL	Tractebel Energia S.A.	2,21	68,22
<b>NATU3</b>	NATURA	Natura Cosméticos S.A.	2,20	70,42

Fonte: Adaptado de BM&FBOVESPA (2013)

Fazem parte dos dados coletados somente os indicadores não financeiros divulgados pelas empresas em seus relatórios. Durante a coleta dos indicadores procurou-se desconsiderar indicadores que aparecem citados mais de uma vez nos relatórios, para que não houvesse dupla contagem.

### 3.2 Exploração do material

A pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo dos relatórios anuais digitais referentes ao ano de 2012, os quais estão relacionados no Quadro 2. Durante a leitura dos relatórios das empresas buscaram-se evidências de divulgação de indicadores não financeiros utilizados. A coleta ocorreu por meio da leitura e interpretação dos relatórios. Não foram utilizados softwares específicos para coleta e tratamento de dados. Os dados foram tabulados em uma planilha Excel simples e codificados conforme a categoria para posterior ordenação. Foram extraídos somente os indicadores não financeiros explícitos no relatório, com as respectivas unidades de medida, quando disponíveis.

Quadro 2 - Relatórios analisados por empresa

Empresa	Atividade	Nome do relatório analisado
BRF S.A.	Alimentos	Relatório Anual 2012
Ultrapar Participações S.A.	Petróleo /Gas	Relatório Anual 2012
Vale S.A.	Mineração	Relatório de Sustentabilidade 2012
Itaú Unibanco Holding S.A.	Banco	Relatório Anual 2012
CCR S.A.	Transportes	Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012
Banco Bradesco S.A.	Banco	Relatório de Sustentabilidade 2012
Gerdau S.A.	Metalurgia	Relatório Anual 2012
Telefônica Brasil S.A.	Telefonia	Relatório de Sustentabilidade 2012
Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG	Energia	Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012
TIM Participações S.A.	Telefonia	Relatório de Sustentabilidade 2012
Companhia de Saneamento Básico do estado de São Paulo S.A. – SABESP	Saneamento	Relatório de Sustentabilidade 2012
Tractebel Energia S.A.	Energia	Relatório de Sustentabilidade 2012
Natura Cosméticos S.A.	Cosméticos	Relatório Natura 2012

Fonte: Adaptado de Marquezan, Diehl e Alberton (2013).

O Quadro 2 apresenta as empresas analisadas, ordenadas por representatividade de ações na composição do ISE, e os respectivos relatórios disponibilizados no sítio, na área de relacionamento com investidores.

### 3.3 Tratamento das evidências

Para Moraes (2003) e Campos (2004), categorias são grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, conforme seu grau de intimidade ou proximidade, que possam através de sua análise, exprimir significados e elaborações importantes. Neste contexto, as categorias definidas por Marquezan, Diehl e Alberton (2013), aplicam-se a este estudo, conforme os autores, os indicadores não financeiros identificados foram classificados em oito categorias com base nas respostas a dois questionamentos:

1-O que o indicador mede? Indica qual o objeto de medição ou análise do indicador;

2-Qual informação este indicador transmite? Indica qual o objetivo da medição do indicador.

## INDICADORES NÃO FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

As categorias estão apresentadas no Quadro 3, sendo as seguintes: Processo, Produto, Clientes/Mercado, Pessoas, Sociedade, Ambiental, Patrimoniais, e Imagem.

Quadro 3 – Categorias de classificação dos indicadores

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Processo	Relativo a indicadores que representem o desempenho ou capacidade dos processos internos e externos à empresa, de captação de matérias-primas, processamento e distribuição. Neste item foram considerados os indicadores de produção e vendas, pois foram tratados como desempenho de Produto ou de Clientes/Mercado.	- Utilização da capacidade instalada
Produto	Neste item classificam-se os indicadores relativos ao desempenho dos produtos em: vendas, qualidade, ranking, competitividade.	- Volume vendido
Clientes/Mercado	Tamanho e composição da carteira, perdas e captação de clientes são alguns dos itens desta categoria. Abrange também indicadores de satisfação, posicionamento e relacionamento com o mercado.	- Composição da carteira de clientes - Número de clientes - Captação de clientes - <i>Market-share</i>
Pessoas	Categoria onde são classificados quaisquer indicadores referentes aos funcionários diretos e indiretos das empresas. Composto por indicadores de quantidade e composição do quadro funcional, satisfação, qualidade e risco oferecidos pelas condições de trabalho.	- Número de funcionários - Horas de treinamento - Número de acidentes de trabalho
Sociedade	Indicadores relativos aos impactos da empresa na sociedade, mais especificamente nas pessoas, não considerando os relativos aos aspectos ambientais.	- Número de projetos sociais - Abrangência dos projetos sociais.
Ambientais	Medidas que demonstrem o impacto das ações da empresa no meio ambiente. Também aborda indicadores das ações de recuperação, prevenção e tratamento destes impactos.	- Quantidade de CO <sub>2</sub> emitido - Área de recuperação ambiental
Patrimoniais	Relativo à estrutura física e de capital da empresa, disponível para sua operação.	- Quantidade de determinado item do imobilizado - Prazos médios de realização de ativos e passivos.
Imagem	Relativo à exposição da imagem da empresa, reconhecimentos, prêmios e certificações por institutos, universidades, revistas, etc. Não contempla pesquisa de satisfação de clientes, pois esta foi classificada na perspectiva Clientes/ Mercado.	- Certificações de institutos - Pesquisa de imagem - <i>Rankings</i>

Fonte: Marquezan, Diehl e Alberton (2013).

O Quadro 3 apresenta as oito categorias de indicadores, e também, a descrição detalhada de cada uma juntamente com os critérios de agrupamento e respectivos exemplos.

### Padronização dos Indicadores de Desempenho

Os indicadores classificados nas categorias relacionadas no Quadro 3, que possuem redações diferentes, mas medem o mesmo objeto foram padronizados a fim de simplificar o entendimento e evitar duplicidade de indicadores. Para indicadores de empresas diferentes, que medem o mesmo tipo de objeto, houve padronização independente do setor. Ex.: Empresa SABESP, o volume de água produzida é classificado como “produto”. Na empresa CEMIG, a venda de energia elétrica também se classifica na categoria “produto”, esta unificação se faz necessária em função da diversidade de setores a que pertencem às empresas analisadas. Em relação às instituições



financeiras que compõem a amostra, Bradesco e Itaú Unibanco, os indicadores de transações financeiras, tais como: Operações de seguro; Previdência; Capitalização; Empréstimos; etc. foram interpretados como quantitativos de volume de vendas, portanto, classificados na categoria “produto”.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados neste tópico foram coletados e analisados de acordo com o que foi definido na metodologia. Obteve-se 609 indicadores não financeiros e não padronizados, extraídos dos relatórios divulgados pelas empresas, os quais são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Indicadores não financeiros identificados

Indicador Empresa	Ambiental	Clientes	Imagem	Patrimoniais	Pessoas	Processos	Produto	Sociedade	Totais	%
<b>BRF S.A.</b>	42	5	11	3	19	4	12	4	100	16,4%
<b>CEMIG</b>	18	10	5	2	21	9	4	2	71	11,7%
<b>TRACTEBE L</b>	21	5	1	0	26	2	6	3	64	10,5%
<b>SABESP</b>	11	6	4	2	16	13	6	1	59	9,7%
<b>ITAU UNIBANCO</b>	15	1	1	2	23	0	16	0	58	9,5%
<b>NATURA</b>	17	2	6	0	26	0	1	2	54	8,9%
<b>VALE</b>	32	0	1	0	11	0	1	4	49	8,0%
<b>TIM PART S/A</b>	21	3	1	0	17	0	0	3	45	7,4%
<b>BRADESCO</b>	1	4	4	1	19	0	6	3	38	6,2%
<b>TELEF BRASIL</b>	9	9	3	0	6	2	0	1	30	4,9%
<b>CCR S.A.</b>	10	2	0	0	9	0	0	1	22	3,6%
<b>GERDAU</b>	2	4	1	0	7	0	2	0	16	2,6%
<b>ULTRAPAR</b>	0	1	0	0	0	1	1	0	3	0,5%
<b>Totais</b>	<b>199</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>200</b>	<b>31</b>	<b>56</b>	<b>24</b>	<b>609</b>	<b>100,0 %</b>
<b>%</b>	<b>32,7%</b>	<b>8,9 %</b>	<b>6,2 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>32,8 %</b>	<b>5,6%</b>	<b>8,2 %</b>	<b>3,9%</b>	<b>100,0 %</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta os indicadores identificados nos relatórios analisados por empresa, os quais estão classificados por categoria e não foram padronizados. Observa-se que dos 609 indicadores identificados, o destaque ficou para BRF S.A. com um total de 100 indicadores, representando 16,4% do total. A categoria Ambiental ficou em primeiro lugar com 42 indicadores, seguido pela categoria Pessoas com 19. A categoria Pessoas representa 32,8% do total de indicadores, os que mais se destacaram foram os relacionados à segurança no trabalho. Estes totalizaram 24 indicadores e estão presentes em oito empresas. Ainda na categoria Pessoas, os indicadores referentes a horas de treinamento e capacitação, também se destacaram com 22 indicadores, presentes

em todas as empresas analisadas, seguidos por taxa de rotatividade, presente em 8 empresas. Os indicadores classificados na categoria Ambiental representam 32,7% do total, e em sua maioria estão relacionados ao consumo e percentual de reutilização de água, controle e consumo de energia, controle e emissão de gases poluentes, gases de efeito estufa, geração e destino dos resíduos e preservação de áreas.

A categoria Clientes representou 8,9% seguida pela categoria Produto que representou 8,2% do total coletado. Na categoria Processo, os indicadores representam 5,6% do total. A categoria Imagem representou 6,2% do total com destaque para indicadores que refletissem certificações nacionais e internacionais, e a percepção pública da responsabilidade social, marca e prêmios recebidos. Os indicadores da categoria Sociedade representaram 3,9% e refletem a participação de fornecedores locais nas compras, engajamento em trabalhos voluntários e investimentos em programas sociais. A categoria Patrimonial representou 1,6% do total.

#### 4.1 Análise dos indicadores padronizados por empresa

Após a primeira análise dos dados coletados e a classificação por categoria, os indicadores foram padronizados. Nesse momento houve a eliminação das variações de indicadores iguais por empresa e a eliminação de dupla contagem, o que resultou em 379 indicadores. As empresas com maior representatividade foram CEMIG com 50 indicadores e a BRF S.A. com 49 indicadores, representando 13,9% e 12,9% do total de indicadores padronizados. A Tabela 3 apresenta a nova distribuição dos indicadores.

Tabela 3 – Indicadores não financeiros padronizados

Empresa \ Indicador	Ambiental	Clientes	Imagem	Patrimoniais	Pessoas	Processos	Produto	Sociedade	Totais	%
CEMIG	11	8	5	2	13	5	4	2	50	13,2%
BRF S.A.	14	5	5	3	8	4	8	2	49	12,9%
SABESP	7	6	3	2	8	7	6	1	40	10,6%
TRACTEBEL	10	4	1	0	12	2	5	3	37	9,8%
NATURA	10	2	5	0	13	0	1	2	33	8,7%
ITAU UNIBANCO	7	1	1	2	10	0	9	0	30	7,9%
VALE	16	0	1	0	8	0	1	2	28	7,4%
BRADESCO	1	3	4	1	11	0	5	3	28	7,4%
TIM PART S/A	12	3	1	0	7	0	0	3	26	6,9%
TELEF BRASIL	6	5	3	0	5	2	0	1	22	5,8%
CCR AS	7	2	0	0	7	0	0	1	17	4,5%
GERDAU	2	4	1	0	7	0	2	0	16	4,2%
ULTRAPAR	0	1	0	0	0	1	1	0	3	0,8%
<b>Totais</b>	103	44	30	10	109	21	42	20	379	100,0%
<b>%</b>	27,2%	11,6%	7,9%	2,6%	28,8%	5,5%	11,4%	5,3%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta as empresas participantes e os respectivos indicadores padronizados, as empresas estão organizadas pela representatividade dos seus indicadores sobre o total. Mesmo após a padronização dos

indicadores, a categoria pessoas é a que mais se destacou, com 109 indicadores e participação de 28,8% sobre o total, predominando indicadores quantitativos sobre regionalização, gênero dos funcionários e os relacionados a segurança do trabalho. Os indicadores ambientais aparecem em segundo lugar, com 27,2% sobre o total. O destaque é para os recursos hídricos, emissões de gases poluidores, e tratamento de resíduos. Clientes e produtos estão em terceiro e quarto lugares, com participação na faixa de 11%, os indicadores referentes à Imagem, à Sociedade e Patrimoniais são os que têm menor representatividade.

#### **4.2 Análise dos indicadores padronizados por categoria**

Neste tópico, os indicadores foram padronizados novamente e agrupados por categorias desconsiderando a empresa a que pertencem e excluindo-se os indicadores duplicados e que expressem o mesmo resultado, na Tabela 4 é apresentada a classificação dos indicadores.

Tabela 4 – Categorias e Indicadores não financeiros Padronizados

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores não financeiros Padronizados</b>	<b>%</b>
<b>Ambiental</b>	58	27,0%
<b>Pessoas</b>	35	16,3%
<b>Produto</b>	35	16,3%
<b>Clientes</b>	31	14,4%
<b>Processos</b>	22	10,2%
<b>Imagem</b>	13	6,0%
<b>Sociedade</b>	13	6,0%
<b>Patrimoniais</b>	8	3,7%
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4 observam-se as categorias organizadas de acordo com sua classificação sobre o montante de indicadores. Esta padronização resultou em 215 indicadores, o que significa que restaram 57% dos indicadores padronizados por empresa. Nesta classificação, houve alterações na ordem de importância dos indicadores. Os indicadores ambientais passaram a ter a maior representatividade do conjunto, com 58 indicadores e representando 27,0% do total. Os indicadores referentes a pessoas, e também os de produtos, ficaram em segundo lugar, com 35 indicadores e 16,3% sobre o total para cada categoria. Comparando o resultado dos indicadores não financeiros padronizados por categoria, com os resultados obtidos no artigo de Marquezan, Diehl e Alberton (2013) constata-se que os resultados são semelhantes, no entanto, neste artigo destaca-se a categoria ambiental com 58 indicadores, enquanto que, no artigo utilizado para comparação haviam sido identificados 38 indicadores.

#### **Comparabilidade dos relatórios entre as empresas**

Os indicadores de desempenho não financeiros identificados nos relatórios das empresas brasileiras analisadas não seguem um padrão de apresentação, o que dificulta a comparabilidade entre as empresas. Esta dificuldade também ocorreu no trabalho de Culpepper e Smith (2009) realizado com empresas multinacionais Européias e Indianas, no artigo o autor destaca que as organizações usam diferentes terminologias para descrever

os mesmos dados. Dingwerth e Eichinger (2010) analisaram o relatório de sustentabilidade de dez empresas do segmento automotivo e também detectaram esta dificuldade.

### **Abrangência dos Indicadores e Adequação da publicação dos relatórios**

Os indicadores ambientais identificados nos relatórios foram bastante abrangentes, incluindo emissão de gases na atmosfera, utilização de recursos hídricos, fontes de energia renovável, material reciclado, eliminação de resíduos, resíduos perigosos e outros. Por outro lado, o trabalho de Aquino (2009) realizado nas Filipinas constatou que as empresas filipinas divulgam informações ambientais, mas sem abrangência, foram divulgados somente três indicadores não financeiros.

Apesar das diferenças no leiaute de apresentação dos relatórios analisados, eles apresentam informações conforme determina o GRI. No entanto, o trabalho de Skouloudis, Evangelinos e Kourmouis (2010) realizado na Grécia identificou que a elaboração e publicação de relatórios não financeiros na Grécia são inadequadas, e pouco utilizadas pelas empresas. Além disso, a dimensão econômica é fracamente apresentada nos relatórios gregos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo identificar quais as medidas não financeiras de avaliação de desempenho, utilizadas e divulgadas pelas principais empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) Bovespa. Conforme afirmação de Dorestani e Rezaee (2011) acredita-se que estes relatórios podem afetar o desempenho das carteiras de ações. As evidências de correlação entre publicações de relatórios de sustentabilidade e desempenho do mercado de ações são confirmadas no trabalho de Eljido-Ten (2011), no qual o autor analisa o desempenho das cem principais empresas de capital aberto da Austrália, com o propósito de verificar se existe correlação entre as empresas que publicam relatório de sustentabilidade e o desempenho das ações.

Entre os achados, destaca-se que no ano de 2007 as empresas que publicaram relatório de sustentabilidade tiveram melhor desempenho nas ações do que as empresas que não publicaram. Os indicadores das categorias ambientais e pessoas são os que mais se destacam. Dentre os indicadores não financeiros ambientais divulgados, percebe-se grande interesse em práticas que visam evitar a contaminação e o esgotamento das fontes de recursos naturais. Os indicadores da categoria produtos referem-se principalmente a quantidades produzidas e vendidas. Na categoria clientes os principais indicadores identificados foram composição da carteira de clientes, área de atuação, grau de satisfação do cliente e participação do mercado. As categorias processos, imagem, sociedade e patrimoniais apresentaram menos representatividade, tanto na análise por empresas quanto na análise por categoria.

Quanto à limitação do estudo, foi analisado somente o período de 2012, e não foram analisados os indicadores financeiros. Considerando a relevância do tema, para futuras pesquisas recomenda-se analisar o relatório das empresas que compõem o índice de sustentabilidade de outros períodos para verificar sua evolução, e fazer um comparativo entre os indicadores financeiros e não financeiros, a fim de detectar se os indicadores financeiros são influenciados pelos indicadores não financeiros.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, N. M. An evaluation of financial and non-financial environmental disclosures of ten publicly-listed mining companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review**, n.18, v.2, p. 55-64, 2009.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. Obra original publicada em 1977.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE**. Disponível em: <https://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=2> . Acesso em: 19 de. 2013.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Nova-carteira-ISE-2012.pdf> . Acesso em: 27 out. 2013.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enfermagem**, v.57, n.5, p.611-614, set./out. 2004.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/ocde/sobre/informacoes/index.asp> . Acesso em: 21 maio 2014.

CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. **Journal of Information Science**, n.31, p.381-393, 2005.

CULPEPPER, A. J.; SMITH, J. G. The who, what, where, and how of non-financial metric disclosure: an exploratory qualitative examination of European multinational and Indian companies' disclosure of non-financial metrics. **Review of Business Research**, n.5, v.9, p. 186-192, 2009.

DIEHL, C. A.; CARDOSO, M. F. Divulgação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros por organizações inseridas em ambiente de inovação tecnológica. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 11., 2011. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP, jul. 2011.

DINGWERTH, K.; EICHINGER, M. Tamed transparency: how information disclosure under the global reporting initiative fails to empower. **Global Environmental Politics**, n.10, v.3, p. 74-96, 2010.

DORESTANI, A.; REZAEI, Z. Non-financial key performance indicators and quality of earnings. **Journal of Accounting and Finance**, v.11, n.3, p.75-96, 2011.

DRURY, C; EL-SHISHINI H. **Divisional performance measurement**: An examination of the potential explanatory factors. London: CIMA (The Chartered Institute of Management Accounts), 2005. p.1-63.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n.3, p.366-373, 1997.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELIJIDO-TEN, E. The impact of sustainability and Balanced Scorecard disclosures on market performance: evidence from Australia's Top 100. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, 2011.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S. The sustainability Balanced Scorecard –Linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, n. 11, p. 269–284, 2002.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx> . Acesso em: 28/12/2013.

HATEGAN, C.; IVAN-UNGUREANU, C. Frameworks for a sustainable development indicators system. **Theoretical and Applied Economics**, v. 21, n.3, p.31-44, 2014.

HRONEC, S. M.; **Sinais vitais – Usando medidas da qualidade tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação Balanced Scorecard.** 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTANE, I.; KUZMINA-MERLINO, I. Non-financial indicators for evaluations of business activity. **European Integration Studies**, n.5, p.213-219, 2011.

KRANK, S.; WALLBAUM, H.; GRET-REGAMEY, A. Perceived contribution of indicator systems to sustainable development in developing countries. **Sustainable Development**, n.21, p.18-29, 2013.

LEITE FILHO, G. A.; PRATES, L. A.; GUIMARÃES, T. N. Análise dos níveis de evidencição dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. **RCO- Revista de Contabilidade e Organizações**, n.7, v.3, p.43-59, set./dez. 2009.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R.. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.16, n.2, p.46-61, mai./ago. 2013.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência e Educação**, v.9, n.2, p.191-211, 2003.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, v.15, n.4, p.731-747, jul./ago., 2011.

NEELY, A.; JARRAR, Y. View point extracting value from data – the performance planning value chain. **Business Process Management Journal**, n.5, v.10, p.506-509, 2004.

NEELY, A.; NAJJAR, M. Management learning not management control: the true role of performance measurement? **California Management Review**. n.3, v.48, p. 101-114, spring, 2006.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A –IPT. **RAE –eletrônica**, n.1, v.2, p. 1-18, jan-jun, 2003.

SKOULLOUDIS, A.; EVANGELINOS, K.; KOURMOUSIS, F. Assessing non-financial reports according to the global reporting initiative guidelines: evidence from Greece. **Journal of Cleaner Production**, n.18, p.426-438, 2010.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H.. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão e Produção**, v.17, n.1, p.75-93, 2010.

WANG, Z.; TAN, S. Identifying idiosyncratic stock return indicators from large financial factor set via least angle regression. **Expert Systems with Applications**, n.36, p. 8350-8355, 2009.

ZURIEKAT,M.; SALAMEH, R.; ALRAWASHDEH, S. Participation in performance measurement systems and level of satisfaction. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n.8, p.159-169, may. 2012.

### Carta informativa das revisões efetivadas

Artigo: 3495-13309-RV

#### **Alteração 1 - Página 2**

De:

##### **1-INTRODUÇÃO**

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado, atualmente a OCDE conta com 30 países membros. No início da década passada os maiores países como China e Índia cresceram economicamente muito rápido por algum tempo. Além disso, algumas partes da Ásia e América Latina também estão aumentando a sua produção mais rapidamente do que a maioria dos países da OCDE. Desta forma, mecanismos e políticas globais são necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo, ou seja, um caminho de desenvolvimento em que o bem-estar material per capita possa ser melhorado preservando os bens comuns ambientais globais (HATEGAN e IVAN-UNGUREANU, 2014).

Para:

##### **1-INTRODUÇÃO**

No início da década passada os maiores países participantes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como China e Índia, cresceram economicamente muito rápido por algum tempo. A (OCDE) é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado, atualmente a OCDE conta com 30 países membros. Além do crescimento destes países, algumas partes da Ásia e América Latina também estão aumentando a sua produção mais rapidamente do que a maioria dos países da OCDE. Desta forma, mecanismos e políticas globais são necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável de longo prazo, ou seja, um caminho de desenvolvimento em que o bem-estar material per capita possa ser melhorado preservando os bens comuns ambientais globais (HATEGAN e IVAN-UNGUREANU, 2014).

#### **Alteração 2 - Página 3**

Tópico 2.1

De: Avaliação de Desempenho

Para: Avaliação de Desempenho e Indicadores de Desempenho

#### **Alteração 3 - Página 3**

Tópico 2.2 – Indicadores de Desempenho (foi eliminado para fazer um texto único no tópico 2.1)

#### **Alteração 4 - Página 3**

De: 2.2.1 – Classificação de Indicadores

Para: 2.1.1 - Classificação de Indicadores (numeração foi alterada)

#### **Alteração 5 - Página 3**

De: Indicadores Financeiros

Para: Indicadores Financeiros e Indicadores não financeiros

#### **Alteração 6 - Página 4**

Unificação dos textos Indicadores Financeiros e Indicadores não financeiros

#### **Alteração 7 - Página 4**

De: 2.3 Estudos Relacionados

Para: 2.2 Estudos Relacionados (numeração foi alterada)

**Alteração 8 - Página 10**

4.1 primeiro parágrafo

De: "e também a eliminação"

Para: "e a eliminação"

**Alteração 9 - Página 12**

Conclusão, penúltima linha.

De: "e também fazer um comparativo"

Para: "e fazer um comparativo"

Porto Alegre, 24 de maio de 2018